

T.
658.022
APR
S. C1

**STRATEGI ALIANSI
DALAM MENGHADAPI GLOBALISASI
(STUDY PADA PERUSAHAAN FURNITURE
DI KABUPATEN JEPARA)**



TESIS

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang

Diajukan oleh :

**N a m a : Apriyanti
N I M : C4A098011**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2001**

UPT-PUSTAK-UNDIP



SERTIFIKAT

Saya, A P R I Y A N T I , yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, Juli 2001
Apriyanti

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:
STRATEGI ALIANSI DALAM MENGHADAPI GLOBALISASI
(STUDY PADA PERUSAHAAN FURNITURE DI KABUPATEN JEPARA)

yang disusun oleh APRIYANTI, NIM C4A098011
telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 30 Juni 2001
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Prof.Dr. MIYASTO

Pembimbing Anggota



Dra.NIKEN RAHAYU,MS

Semarang 30 Juni 2001
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajeme
Ketua Program



Prof.Dr.SUYUDI MANGUNWIHARDJO

ABTRACTION

The problem that is faced by furniture entrepreneur at Jepara is limitation of production capacity and limitation of design that have had. So produce can't fulfil the buyer demand in at a certain time. This case can be anticipated by make an alliance strategy between several companies, where this solution is main alternative to face the problem

This strategy model was proposed by Michael Yoshino and Rosabeth Kanter where alliance strategy can be happen in various form, which in fact it is a base form marketing alliance that, include: product or service alliance, promotional alliance, logistic alliance and pricing collaborations.

This examination intend to give alternative of formulation strategi that will be used by company in make alliance strategy. To reach the purpose in order to get exact strategy formulation is used by analisis tool that are SWOT Matric, BCG Matric, and QSP Matric. With first base by identifying external factor and internal factors.

The result of alliance strategy analysis formulation at furniture company according analysis result of SWOT Matric, BCG Matric, and QSP Matric are recommended 4 strategy that is done by each company with step priority application as follow: I Strategic service alliance, II Strategic opportunity alliance, III Strategic pricing collaboration and IV Strategic promotional alliance.

ABSTRAKSI

Permasalahan yang dihadapi para pengusaha furniture di Kabupaten Jepara adalah keterbatasan kapasitas produksi dan keterbatasan design yang dimiliki. Sehingga produsen tidak mampu memenuhi permintaan buyer pada waktu tertentu. Hal ini dapat diantisipasi dengan melakukan strategi aliansi antar beberapa perusahaan, dimana solusi ini merupakan alternatif utama dalam menghadapi masalah.

Bentuk strategi aliansi ini dikemukakan oleh Michael Yoshino dan Rosabeth Kanter, dimana strategi aliansi dapat terjadi dalam beberapa bentuk, yang sebenarnya merupakan bentuk dasar dari suatu aliansi pemasaran yang meliputi: product or service alliance, promotional alliance, logistic alliance and pricing collaborations.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan alternatif strategi aliansi yang harus diambil perusahaan dalam menghadapi globalisasi. Untuk mencapai tujuan agar dapat memperoleh keputusan strategi yang tepat digunakan alat analisis berupa SWOT Matrik, Bcg Matrik, dan QSP Matrik. Dengan didasari terlebih dahulu mengidentifikasi factor ekstern dan factor intern.

Hasil perumusan analisis strategi aliansi pada perusahaan furniture atas dasar hasil analisis SWOT Matrik, BCG Matrik, dan QSP Matrik direkomendasikan 4 strategi yang dilakukan masing – masing perusahaan dengan urutan prioritas penerapan sebagai berikut: I Strategi Service alliance , II Strategi Opportunity Alliance, III Strategi Pricing Collaboration, IV Strategi Promotional Alliance.

KATA PENGANTAR

Rasa syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas berkah rahmat serta hidayah Nya sehingga dapat menyelesaikan tesis yang berjudul: *"STRATEGI ALIANSI DALAM MENGHADAPI GLOBALISASI (STUDY PADA PERUSAHAAN FURNITURE DI KABUPATEN JEPARA) "*.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan pada program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Hingga terselesaikannya tesis ini, tentunya tidak lepas dari berbagai hambatan namun dengan bantuan dari berbagai pihak semuanya dapat teratasi dengan baik. Karena itu pada kesempatan yang baik ini Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada:

1. Bapak Prof.Ir.Eko Budihardji MSc, selaku Rektor Universitas Diponegoro.
2. Bapak Prof.Dr.Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
3. Bapak Prof.Dr. Miyasto, selaku Pembimbing Utama yang telah banyak memberikan bimbingan dan waktunya.
4. Ibu Dra. Niken rahayu,Ms , selaku pembimbing Anggota yang telah membimbing dengan penuh kesabaran.
5. Segenap dosen dan *civitas academica* Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
6. Semua teman – teman Angkatan IX – B Pagi ("Semi") dan sobat-sobatku terdekat yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang tidak pernah bosan memberikan dorongan semangat.

Dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, mengingat keterbatasan yang ada. Karena itu sangat diharapkan saran dan kritik yang bertujuan untuk menyempurnakan tesis ini akan penulis terima dengan baik. Akhir kata semoga tesis ini akan bermanfaat bagi seluruh pembaca.

Semarang Juni 2001

Penulis

APRIYANTI

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Pernyataan Keaslian tesis.....	ii
Halaman Pengesahan	iii
Abstract (Bahasa Inggris).....	iv
Abstraksi (Bahasa Indonesia)	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	5
BAB II TELAAH PUSTAKA	
2.1 Pendahuluan.....	6
2.2 Telaah Pustaka	6
2.2.1. Bentuk Aliansi	7
2.2.2. Syarat Aliansi.....	11
2.2.3. Tujuan Aliansi.....	13
2.3 Penelitian Terdahulu.....	17

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis	21
BAB III METODOLOGI	
3.1 Metode Penelitian	22
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	22
3.3 Populasi dan Teknik Pengambilan Sample.....	22
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	23
3.5 Teknik Analisis	23
3.5.1 Matrik SWOT	24
3.5.2 Matrik BCG	28
3.5.3 Matrik QSP	30
BAB IV GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN	
4.1 Keadaan Wilayah	34
4.2 Gambaran Umum Perusahaan Furniture Di Kabupaten Jepara	35
4.3 Struktur Organisasi Perusahaan Furniture	38
4.4 Marketing Mix	39
BAB V ANALISIS DATA	
5.1 Analisis Faktor Eksternal	45
5.2 Analisis Faktor Internal	51
5.3 Analisis SWOT Matrik	58
5.4 Analisis BCG Matrik	64
5.5 Analisis QSPM Matrik.....	70

BAB VI PENUTUP

6.1 Kesimpulan	78
6.2 Saran	80
DAFTAR REFERENSI	82
DAFTAR LAMPIRAN	86

DAFTAR TABEL

TABEL 1 Realisasi 10 Mata Dagangan Terbesar Export Non Migas Propinsi Jawa Tengah.....	3
TABEL 2 Motif Pembentukan Aliansi Strategi.....	15
TABEL 3 EFAS	25
TABEL 4 IFAS.....	26
TABEL 5 MATRIK SWOT.....	28
TABEL 6 MATRIK BCG.....	29
TABEL 7 Formulasi Strategi QSPM.....	32
TABEL 8 Perusahaan Furniture di Kabupaten Jepara.....	37
TABEL 9 Data ProduksiPerusahaan	38
TABEL 10 Variabel Eksternal.....	44
TABEL 11 Hasil Analisis Matrik EFAS	49
TABEL 12 Variabel Internal	50
TABEL 13 Hasil Analisis Matrik IFAS.....	54
TABEL 14 Analisis Matrik SWOT	58
TABEL 15 Data Hasil Penjualan Produk	61
TABEL 16 Formulasi Strategi QSPM Asri Jepara	71
TABEL 17 Formulasi Strategi QSPM Duta Jepara.....	72
TABEL 18 Formulasi Strategi QSPM Hanse Garden	73
TABEL 19 Formulasi Strategi QSPM Kota Jatie Furniture	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Model Hubungan Kerja sama Usaha	9
Gambar 2 Mekanisme Persekutuan Antar Perusahaan	10
Gambar 3 Kerangka Pemikiran Teoritis	20
Gambar 4 Kegiatan Ekonomi Warga Jepara.....	35
Gambar 5 Struktur Organisasi Perusahaan	38
Gambar 6 Proses Produksi Furniture	40
Gambar 7 Alur Distribusi Furniture.....	42
Gambar 8 Hasil Analisis Matrik BCG	65

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 DAFTAR QUESIONER	82
LAMPIRAN 2 Analis Faktor Internal	86
LAMPIRAN 3 Analisis Faktor Eksternal	94
LAMPIRAN 4 Hasil Analisis Matrik IFAS dan EFAS	95

Bab I : PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dunia usaha di Indonesia mengalami kemajuan yang semakin pesat. Di kawasan Asia Tenggara telah dibentuk ASEAN *Free Trade Area* (AFTA) yang telah menyepakati liberalisasi perdagangan antar negara. Pada kondisi ini peluang bisnis yang luas di pasaran dunia akan terbuka luas serta akan menumbuhkan persaingan yang semakin ketat. Inilah tantangan yang harus dihadapi oleh dunia usaha di Indonesia.

Dinamika globalisasi & revolusi teknologi yang sedang melanda dunia saat ini, sudah dapat dipastikan akan mempengaruhi peta dan pola persaingan dunia bisnis secara drastis. Telah banyak bukti menunjukkan bahwa sangatlah sulit untuk dapat berhasil dalam menguasai pasar dengan kekuatan sendiri. Strategi *fight' em or join' em* (kita lawan atau kita bergabung) masih sering diterapkan. Dalam satu sisi “melawan” akan terlihat lebih berani, tetapi dengan konsekuensi dapat menang atau hancur. Sedangkan dengan bergabung akan dirasakan adanya kehilangan kontrol. Dari dasar inilah strategi aliansi tercipta, dimana kedua elemen strategi tadi dapat digabungkan untuk mendapatkan suatu nilai strategis yang saling menguntungkan.

Disini dijelaskan bahwa strategi aliansi dapat menjadi suatu alternatif strategi dalam mewujudkan *win-win competition* yang merupakan keadaan saling menguntungkan dalam dunia bisnis saat ini dan yang akan datang. Bila dilihat dari peta persaingan dunia bisnis saat ini, strategi aliansi adalah merupakan suatu keharusan untuk dapat bersaing dalam pasaran dunia.

Aliansi bisnis muncul sebagai strategi efektif untuk menanggapi pasaran yang makin mendiversifikasi & lingkungan yang dinamis. Dalam dunia bisnis terdapat beraneka bentuk aliansi bisnis atau kemitraan. Bahkan di negara maju

seperti Jepang aliansi bisnis dianggap sebagai jalan keluar terakhir dalam strategi manajemen. Banyak yang beranggapan bahwa dengan melakukan aliansi atau kemitraan, mereka akan kehilangan pengendalian manajemen dan laba.

Perusahaan-perusahaan yang menggalang kemitraan menyadari bahwa sumber daya manajerial & teknologi tidaklah memadai untuk secara sendiri-sendiri menggapai lingkungan yang makin cepat mengalami perubahan. Dengan memadukan sumber daya internal dengan sumber daya perusahaan & institusi lainnya, perusahaan dapat membuka diri untuk menciptakan lini bisnis & produk baru. Yaitu dengan mengkombinasikan sumber dayanya dengan sumber daya komplemen dari perusahaan lain, bahkan yang berskala kecil atau menengah dapat menciptakan bidang bisnis baru. Aliansi demikian juga dapat memberi kelenturan pada perusahaan-perusahaan yang mereka butuhkan untuk memperoleh jangkauan kebutuhan pasar yang semakin beraneka ragam.

Komoditas mebel kayu Jawa Tengah, telah menembus pasar di 68 negara tujuan ekspor sekaligus menjadi komoditas andalan Jawa Tengah. Selama kurun waktu 1994-1998 ekspor non migas Jawa tengah menunjukkan kinerja cukup baik. Laju pertumbuhan ekspor mencapai rata-rata 19,64% per tahun dengan devisa naik dari 843,87 juta dollar pada tahun 1994 menjadi 1.551,06 juta dollar pada tahun 1998. Diharapkan kinerja ekspor dapat dipertahankan & ditingkatkan melalui efisiensi & peningkatan kualitas produk, agar memiliki daya saing tinggi untuk menembus pasar global. Apalagi ekspor meubel akan tetap menjadi tumpuan harapan bagi perolehan devisa, sekaligus membuka peluang kerja.

Selama semester II tahun 1999 total impor non migas Jawa Tengah mencapai USD.945 juta, hal ini berarti mengalami penurunan 13,77 % dibandingkan dengan tahun sebelumnya yang mencapai USD. 1.096 juta. Penurunan nilai ini impor terutama karena adanya penurunan dalam impor kelompok barang modal yang

mengalami penurunan sebesar USD . 312 juta atau 70,48 % dari posisi yang sama pada tahun 1998. Dampak dari krisis ekonomi nampaknya masih berpengaruh terhadap minat investor untuk melakukan ekspansi dalam kegiatan usahanya, sehingga permintaan akan barang modal untuk kebutuhan industri mengalami penurunan yang cukup tinggi.

.TABEL 1

**Realisasi 10 Mata Dagangan Terbesar Ekspor Non Migas
Propinsi Jawa Tengah (dalam ribuan USD)**

MATA DAGANGAN	Tahun 1998	%	Tahun 1999	%
1. Perabot rumah dan Barang Dari kayu	293.052	23	496.559	34
2. Garmen non Batik	208.617	16	200.043	14
3. Kayu dan Plywood	182.724	14	199.992	14
4. Kapas (produk olahan dari kapas)	212.926	17	186.514	13
5. Serat buatan	134.232	11	141.580	10
6. Filamen buatan & barang mineral	61.728	5	76.746	5
7. Mesin, Ketel uap, dan kendaraan	46.613	4	60.636	4
8. Panili, emping blinjo, sayur & buah	42.366	3	38.071	3
9. Plastik dan Barang Plastik	45.796	4	34.215	2
10. Ikan dan udang	36.498	3	28.868	2
TOTAL	1.264.554		1.463.223	

Sumber : KBI Semarang

Porsi komoditi export non migas terbesar Propinsi Jawa Tengah adalah perabot rumah dan barang dari kayu yang tercatat sebesar USD.497 juta atau 28,65% dari total export non migas Jawa Tengah. Komoditi ini mengalami kenaikan yang menguntungkan, yaitu sebesar 69,44 % dibandingkan dengan realisasi export pada tahun sebelumnya sebesar USD 293 juta. Seperti diketahui perabot rumah dan

barang – barang dari kayu yang sebagian besar diproduksi oleh para pengrajin dari daerah Jepara merupakan komoditi andalan bagi Jawa Tengah. Meningkatnya export komoditi ini dimungkinkan dengan adanya jalur pemasaran ke negara pengimpor yang semakin terbuka, sehingga sangatlah mungkin dengan dilakukan strategi aliansi akan semakin meningkatkan komoditi export bagi Jawa Tengah.

1.2 Perumusan Masalah

Realisasi export Indonesia dibanding negara pengexport furniture kayu lainnya masih relatif kecil. Sedangkan dari segi kemampuan dan daya dukung lingkungan Indonesia sangat berpotensi untuk lebih meningkatkan posisi maupun volume export furniture.

Pasar furniture ukir Jepara makin diminati konsumen manca negara, sehingga aktivitas volume export terlihat terus meningkat. Demikian pula yang dihadapi beberapa perusahaan meubel yang ada di Kabupaten Jepara. Seiring dengan meningkatnya volume export, ada beberapa kendala yang sedikit berdampak terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

Permasalahan yang dihadapi para pengusaha furniture adalah keterbatasan kapasitas produksi dan keterbatasan design yang dimiliki. Sehingga produsen tidak mampu memenuhi permintaan tertentu, baik jumlah maupun design yang dipesan. Hal ini tidak mungkin dipenuhi / dicarikan solusinya oleh perusahaan dalam jangka waktu yang relatif cepat. Oleh karena itu dapat diantisipasi dengan melakukan strategi aliansi antar beberapa perusahaan, sehingga antara perusahaan dapat saling menjalin kerjasama dalam memenuhi order dari para buyer yang selalu berfluktuasi baik jumlah produk maupun designnya.

Selama ini perusahaan sering melakukan penolakan order dari para buyer. Jika hal ini dibiarkan terus menerus maka kelangsungan hidup perusahaan akan terancam.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, maka untuk menghindari terjadinya keadaan ini rumusan permasalahan yang hendak dianalisa adalah:

- 1). Bagaimana perusahaan-perusahaan tersebut diarahkan untuk melakukan strategi aliansi, sehingga mampu menghadapi pasar global.
- 2) Alternatif strategi aliansi apa yang dapat dikembangkan oleh masing-masing perusahaan agar dapat mengoptimalkan kegiatan operasionalnya.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan masing – masing perusahaan, serta peluang dan ancaman yang ada dalam ruang lingkup perusahaan sehingga mampu menghadapi pasar global juga menentukan strategi yang akan dipilih.

2. Memberikan alternatif rumusan strategi yang akan digunakan perusahaan dalam melakukan strategi aliansi.

Kegunaan Penelitian

1. Dari hasil penelitian diharapkan dapat digunakan perusahaan untuk mengambil keputusan dalam menjalin kerjasama dengan perusahaan lain.

2. Dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi penelitian yang akan datang.

Bab II : TELAAH PUSTAKA

2.1 Pendahuluan

Aliansi strategis mengaitkan mata rantai aspek bisnis tertentu antara 2 atau lebih perusahaan. Menurut **Hamsal** (1997) keterkaitan bisnis yang dimaksudkan untuk meningkatkan efektifitas strategi bersaing dari masing-masing perusahaan yang terlibat didalamnya dalam rangka meraih keuntungan bersama. Konsep yang melandasi aliansi adalah : suatu cara untuk menggerakkan (*generate*) dampak sinergistik dalam manajemen sumberdaya bisnis dengan menjalankan operasi diversifikasi dalam lingkungan bisnis yang sudah ada.

Dalam prakteknya, strategi aliansi dapat dilakukan melalui mekanisme yang berbeda sesuai dengan tingkat kepentingan dan sasaran yang ingin dicapai. Mekanisme itu dapat mengambil bentuk yang informal berupa kontrak atau bentuk yang lebih formal dengan berpayungan di bidang usaha tertentu.

2.2 Telaah Pustaka

Prinsip-prinsip yang mendasari suatu bentuk perusahaan aliansi adalah :

1. Masing-masing pihak yang beraliansi dapat membagi keuntungan dan resiko (*shared*) terhadap hasil aliansi melalui pengendalian kinerja operasi yang disepakati (**Dadan**, 1996; **Hamsal**, 1997).
2. Masing-masing pihak harus tetap menjaga interdependensi perusahaan yang beraliansi serta harus memiliki kelebihan & ketrampilan yang dapat saling dimanfaatkan.
3. Masing-masing pihak memiliki kompetensi inti (*core competence*) yang sudah teruji menjadi faktor kunci sukses (*key success faktor*).

4. Hubungan kerjasama dalam aliansi strategis harus didasarkan atas kerjasama yang berkesinambungan, dengan prinsip mempertukarkan atau mengintegrasikan pada satu atau lebih yang tidak pokok seperti teknologi, produk dan jasa, ketrampilan tertentu serta akses pasar (Yoshino & Rangan 1995; Hamsal 1997).

Strategi aliansi memiliki ciri dan dimensi tertentu serta efektifitasnya memerlukan berbagai persyaratan dan beberapa kriteria. Dari beberapa kriteria yang terpenting adalah integritas yang menunjukkan kemampuan mitra usaha untuk bersikap jujur, etis, dan menjaga kepercayaan yang diberikan selama aliansi berlangsung.

2.2.1. Bentuk Aliansi

Menurut Dadan (1996), strategi aliansi dapat dilakukan oleh perusahaan yang akan beraliansi dengan beberapa cara, diantaranya yaitu kontrak non tradisional. Definisi dari *alianse kontrak tradisional* adalah : perjanjian kesepakatan antara pihak-pihak yang mengadakan dan menandatangani kontrak untuk menyelenggarakan suatu pekerjaan tertentu. Aliansi kontrak non tradisional pada umumnya dilakukan menurut proyek tunggal. Dalam aliansi jenis ini satu perusahaan tidak melakukan pengendalian formal terhadap aktivitas maupun kebijaksanaan bisnis perusahaan yang lain. Dalam aliansi non tradisional ini dikenal 2 bentuk kontrak yaitu :

1. *Kontrak kerjasama Manajemen (joint of management)*, yaitu : kontrak yang ditawarkan satu badan usaha kepada pihak yang lain untuk secara bersama-sama mengelola satu usaha yang dimiliki.
2. *Kontrak kerjasama Operasi (joint of operation)*, yaitu bentuk kontrak yang ditawarkan oleh satu badan usaha kepada pihak lain untuk secara bersama-

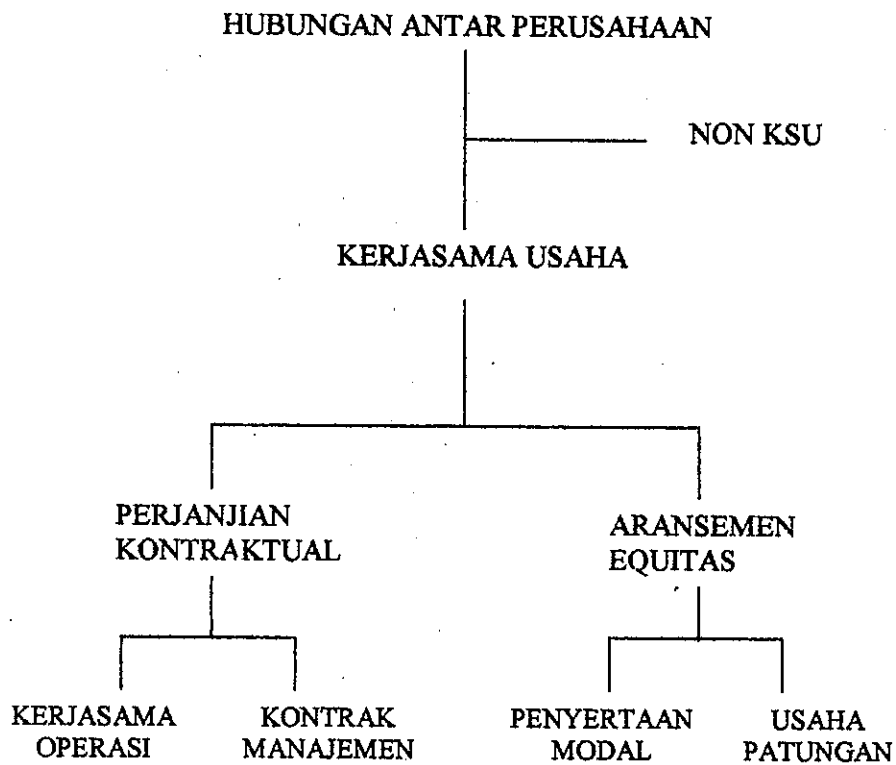
sama menanamkan modalnya dalam salah satu usaha yang dimilikinya. Selanjutnya kedua belah pihak secara bersama-sama atau bergantian mengelola manajemen dan proses operasionalnya.

3. *Penyertaan/pertukaran modal (Equity invest)*, yaitu bentuk aliansi yang mirip dengan kontrak tetapi memungkinkan untuk dilakukan dalam beberapa proyek. Penyertaan/pertukaran modal pada umumnya dilakukan dalam bentuk pembelian saham milik satu badan usaha oleh pihak lain dan atau sebaliknya. Jenis usaha dimana dilakukan penyertaan/pertukaran modal ditentukan oleh badan usaha yang menjual sahamnya (*investee*) dengan lama kepemilikan saham yang tidak dibatasi.

4. *Usaha Patungan (joint venture)*, adalah perjanjian kesepakatan antara satu badan usaha dengan pihak lain untuk bersama-sama menanamkan modalnya ke dalam satu atau lebih badan usaha yang menjalankan usahanya secara mandiri. Usaha patungan ini pada umumnya menggabungkan kemampuan dan kepentingan dari perusahaan yang beraliansi. Sebagaimana penyertaan modal, usaha patungan menawarkan kepentingan jangka panjang dengan mekanisme pengendalian yang lebih flexibel dibanding 2 bentuk aliansi sebelumnya. Karena memungkinkan perubahan kesepakatan apabila terjadi perubahan-perubahan atas situasi aliansi.

Strategi aliansi yang efektif dapat berlangsung apabila perusahaan yang terlibat di dalamnya mengembangkan mekanisme struktur, proses dan ketrampilan yang dimiliki dapat menjembatani perbedaan dan mengatasi kendala organisasional dan memperoleh *value creation* (membuahkan hasil bersama) yang sama – sama diperlukan. Selain dapat menghemat biaya, strategi aliansi juga dapat menurunkan tingkat resiko usaha. Strategi aliansi merupakan wahana manajemen yang dapat pula

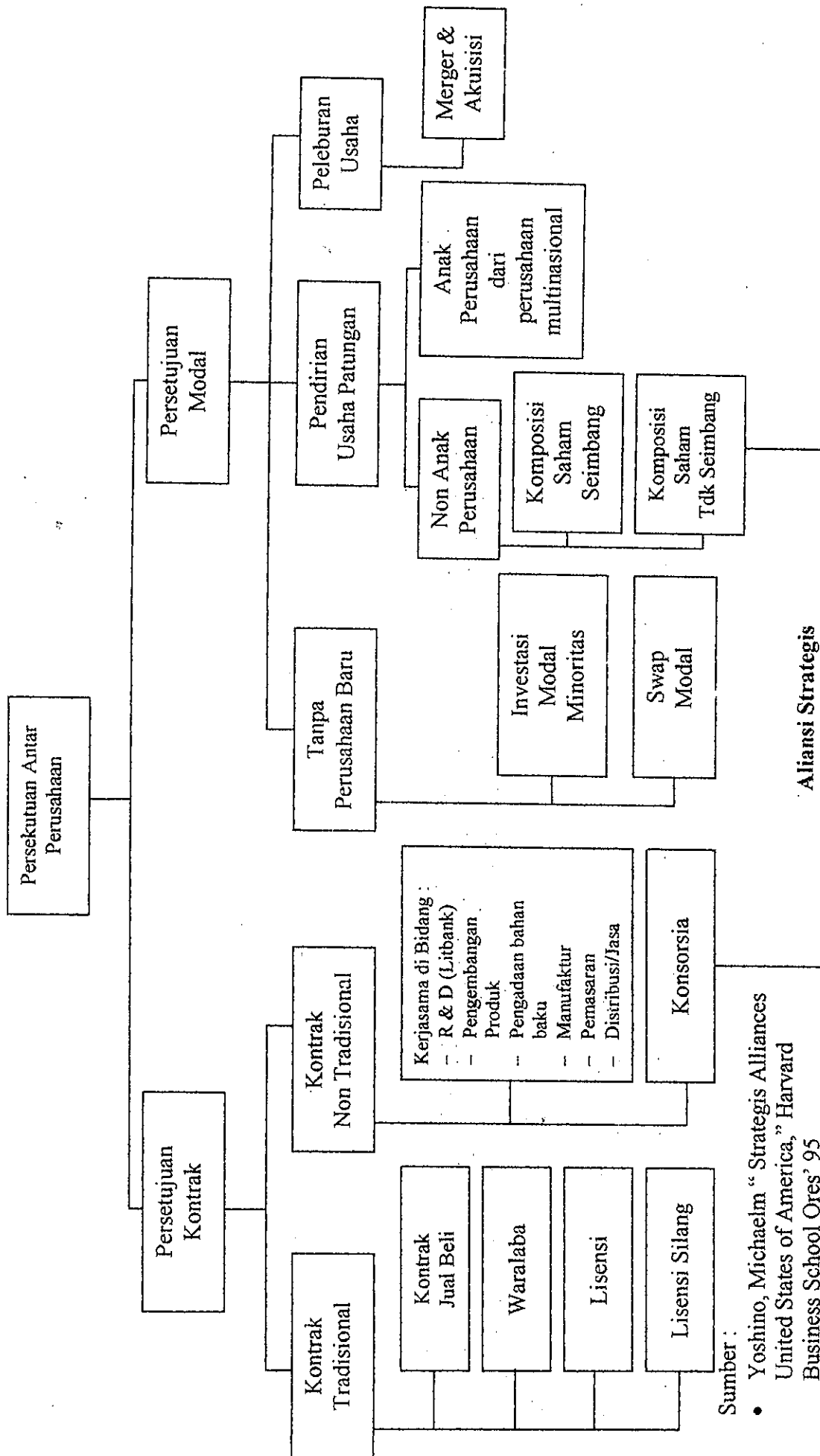
digunakan untuk mengelola *competitive interdependency* (kesalingtergantungan kompetitif) antara perusahaan – perusahaan yang beraliansi.



Gambar 1
Model Hubungan Kerjasama Usaha

Sumber : Daihani Dadan Umar, *Alliansi Strategik, Model, Dasar & Penerapannya*, Lembaga Penelitian Trisakti, Jakarta.

Gambar 2
MEKANISME PERSEKUTUAN ANTAR PERUSAHAAN



Sumber :

- Yoshino, Michaelm "Strategis Alliances United States of America," Harvard Business School Ores' 95
- Hamsal : "Peranan aliansi Strategis Dalam Menghadapi Persaingan bisnis di Era Globalisasi," Kelola, Gajah Mada Universitas Business Review, No.4 / VI / '97. Surakarta

Tujuan utama aliansi strategik adalah : memungkinkan suatu perusahaan/grup untuk mencapai tujuan tertentu yang tidak dapat dicapai dengan usaha sendiri (Dicken, 1992 : h. 213-15).

Keberhasilan mengelola aliansi bukan terletak pada *deal* yang dibuat oleh mitra usaha, tetapi terutama ditentukan oleh pemeliharaan hubungan usaha yang harmonis dan saling menguntungkan bagi semua pihak. Sehingga dapat dikatakan bahwa strategi aliansi berorientasi ke masa depan, karena hasil keuntungannya tidak dapat diperoleh dalam waktu yang singkat, tetapi dalam waktu yang cukup panjang.

Pada prinsipnya, bentuk aliansi strategi yang dimaksudkan adalah persetujuan antara dua atau lebih perusahaan untuk saling berbagi biaya, resiko, dan manfaat yang diperoleh dengan mengembangkan satu bisnis baru (Hargo Utomo, 1994).

Strategi aliansi nampaknya menjadi satu pilihan menarik bagi perusahaan yang berharap dapat menciptakan nilai lebih melalui *transfer skill* atau berbagai sumber daya diantara berbagai unit bisnis. Adanya rasa kebersamaan dalam kepentingan dan tujuan inilah yang menjadikan strategi aliansi sebagai alat untuk menutup kelemahan yang terdapat pada masing – masing pihak.

2.2.2 Syarat Aliansi

Kanter (1994) mengungkapkan paling tidak ada aspek mendasar yang juga merupakan prasyarat utama untuk terwujudnya aliansi bisnis.

1. Aliansi harus mampu menghasilkan bagi setiap partner dan bukan hanya sekedar *deal* bisnis semata.

2. Keberhasilan aliansi bisnis akan banyak bertumpu pada rasa kesatuan dan kebersamaan (*collaboration*) melalui proses penciptaan nilai bersama-sama,

bukan hanya sekedar proses pertukaran (exchange) atas sejumlah nilai investasi tertentu.

3. Aliansi yang terbentuk tidak dapat sepenuhnya dikendalikan oleh sistem formal yang ada, tetapi membutuhkan suatu jaringan atau hubungan antar manusia yang kokoh dan didukung dengan infrastruktur internal yang mampu memperkuat proses belajar dari masing-masing pihak.

Strategi aliansi tidak hanya dikenal dalam skala global namun sudah lama dianut dalam skala nasional. Tidak berlebihan bila dikatakan globalisasi ekonomi dan persaingan merupakan factor utama pendorong strategi aliansi.

Salah satu trend yang amat mencolok dalam ekonomi global dewasa ini adalah pertumbuhan dan penyebaran aliansi strategik, dengan berbagai bentuk kolaborasinya, baik antar perusahaan maupun antar grup dalam skala internasional. Ini diakibatkan oleh perubahan-perubahan mendasar dalam ekonomi global seperti semakin intensnya persaingan, perkembangan teknologi yang cepat, meningkatnya biaya pembangunan dan biaya produksi serta pemasaran pada produk-produk baru (Mudrajad Kuncoro, 1994).

Menurut Benjamin Gomes-Casares (1994), dalam artikelnya di Harvard Bussines Review : *"Group versus Group, How Alliance Networks compete"*, dengan networks alliances, ada 3 keunggulan utama yang dapat diperoleh :

- *Pertama, persaingan antar jaringan terjadi didalam technical standard.*
- *Kedua, dengan meningkatnya global scale akan menciptakan suatu lahan yang subur bagi jaringan aliansi.*
- *Ketiga, teknologi baru menciptakan hubungan antar industri yang dulunya terpisah.*

Menghadapi perubahan dalam lingkungan persaingan seperti itu, perusahaan haruslah menciptakan suatu jaringan aliansi (*Network of Alliances*) untuk dapat mengembangkan suatu keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang tidak dapat dihasilkan oleh suatu perusahaan secara individual ataupun oleh aliansi tradisional yang terjadi antara dua perusahaan.

Caseres (1994) mencatat munculnya trend aliansi dalam bentuk patungan antar group bisnis. Suatu aliansi grup merupakan suatu kumpulan perusahaan-perusahaan yang terpisah tetapi bersatu membentuk suatu persetujuan kolaborasi. Tidak semua perusahaan dalam satu grup harus terkait secara langsung dengan semua perusahaan dalam grup lain yang berpatungan.

2.2.3. Tujuan Aliansi

Michael Y. Yoshino, U Srinivasa Rangan (1995) serta Herman C. Krannert mendefinisikan aliansi strategis secara lebih formal sebagai suatu kerjasama bisnis yang saling menguntungkan antara dua atau lebih perusahaan dalam rangka meningkatkan efektivitas strategi persaingan (*Competitive advantage*) dari masing-masing perusahaan tersebut. Tiga ciri utama dari aliansi strategis sebagai berikut :

1. Aliansi strategis memiliki tujuan yang disepakati bersama oleh seluruh perusahaan anggota aliansi strategis.
2. Perusahaan aliansi strategis tidak hanya membagi manfaat (*benefit*) tetapi juga membagi kendali (*control*) atas kinerja (*performance*) aliansi strategis.
3. Perusahaan anggota aliansi strategis memberikan sumbangan (*contribution*) secara berkesinambungan/berkelanjutan pada satu atau lebih bidang kunci (*key area*) dari aliansi strategis.

Dengan demikian masing – masing pihak yang beraliansi saling memberikan kontribusi dalam pengembangan satu atau lebih strategi kunci dalam bidang usaha yang dialinasikan seperti operasi dan produksi, usaha dan pemasaran, sumberdaya manusia, organisasi dan manajemen, atau hal lain yang menjadi strategi kunci.

Peter Lorange dan Joham Roos (1993) mengemukakan alasan spesifik yang mendorong perusahaan-perusahaan untuk membentuk suatu aliansi strategis, dengan menggunakan dua dimensi.

- Pertama : *strategic important in parent's portfolio* yaitu tingkat kepentingan dari suatu porto folio bisnis di dalam suatu perusahaan tersebut.
- Kedua : *business market position* yaitu posisi dalam pasar yang terbagi menjadi dua jenis, yaitu pemimpin (*leader*) dan pengikut (*follower*).

Secara umum perusahaan didorong untuk melakukan strategi aliansi disebabkan tekanan perubahan teknologi yang demikian cepat, dan daur hidup produk yang semakin pendek dalam industrinya. Kondisi ini mengharuskan perusahaan menghasilkan produk inovasinya dalam waktu yang relatif singkat dan memasarkannya dalam jumlah besar agar dapat menjualnya pada harga yang kompetitif.

TABEL 2
Motif pembentukan Aliansi Strategis

STRATEGIC ALLIANCES IN INTERNATIONAL BUSINESS

Business market position

	Leader	Follower
Core	Defend	Catch up
Pheriperal	Remain	Restructure

Sumber : Dikutip dari *Strategic Alliances, Formulation, Implementation, and Evolution*, oleh Peter Lorangr dan Johan Roos, 1993, Oxford, England: Blakwell Publishers.

Strategi aliansi merupakan suatu bentuk kemitraan (partnership) dua atau lebih perusahaan dimana sumberdaya, kemampuan dan kompetensi inti, digabungkan untuk mencapai sinergi dan kepentingan yang saling menguntungkan.

Aliansi merupakan konsep yang telah lama lahir. (Teuku Mirza, 1996).

Aliansi dapat digunakan pula sebagai strategi mengakses pasar di negara tertentu, seringkali suatu perusahaan memerlukan legalitas atau pengetahuan untuk beroperasi dalam pasar tersebut.

Nagao Yoshida (1992) dalam "Top Management Forum : *Entrepreneurship for Business Alliance*", Asian Productivity Organization, Tokyo Japan.

Mengemukakan bahwa untuk mampu menanggapi beraneka tantangan dalam lingkungan yang senantiasa berubah, dalam dunia bisnis, diperlukan suatu spektrum baru praktek manajemen, seperti inovasi mandiri dalam organisasi, restrukturisasi bisnis, dan penerapan teknologi informasi.

Spektrum baru praktek manajemen ini melibatkan kontak atau hubungan yang kontinyu di antara manajer perusahaan yang membahas sasaran umum dan perubahan di masing – masing perusahaan. Makin sering hubungan yang dilakukan oleh kalangan eksekutif puncak, dampaknya adalah makin banyak perubahan yang dapat dilakukan, sehingga makin banyak peluang yang dapat diraih.

Professor **Yoshiyo Teramoto** (1992), *Enterpreneruship for business Alliance*, bahwa konsep yang melandasi aliansi bisnis merupakan suatu cara untuk menggerakkan dampak sinergistik dalam manajemen sumberdaya bisnis dengan menjalankan operasi yang di diversifikasi dalam lingkungan bisnis yang sudah ada.

Dengan memadukan sumberdaya internal dengan sumber daya perusahaan dan institusi lainnya, perusahaan dapat membuka diri untuk menciptakan lini bisnis dan produk baru. Untuk dapat memasukkan produk lebih unggul dalam pasaran dibandingkan pesaingnya, suatu perusahaan dapat membuat aliansi dengan perusahaan lain yang memiliki keahlian (*expertise*) dalam bidang – bidang teknis yang relevan. Dengan mengkombinasikan sumberdaya yang dimiliki dengan sumberdaya komplementer dari perusahaan lain, bahkan yang berskala kecil atau menengah dapat menciptakan bidang bisnis baru.

Hamel dan Prahalad (1994) meramalkan bahwa persaingan dimasa depan tidak lagi antar perusahaan dengan perusahaan, tetapi antara sekelompok perusahaan yang bekerja sama dalam bentuk aliansi dengan sekelompok perusahaan lain.

Dampak terpenting dari terciptanya perdagangan bebas adalah semakin globalnya pasar barang dan jasa dunia. Dalam pasar global tidak hanya persaingan menjadi ketat, tetapi juga ketidakpastian dan kompleksitas semakin meningkat. Dengan demikian, resiko kegagalan perusahaan di pasar globalpun akan meningkat

pula. Kenyataan tersebut seharusnya tidak membuat perusahaan berkecil hati dan kemudian keluar dari pasar global. Bagaimanapun keuntungan yang mungkin diraih apabila sukses di pasar global akan luar biasa suksesnya. Jadi yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah memperkecil resiko kegagalan di pasar global.

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terhadap penerapan strategi aliansi yang telah dilakukan adalah :

1. Dadan Umar Daihani (1996) yang membahas model dasar aliansi strategic dan penerapannya di PT.Pelindo III. Model ini dikembangkan dari konsep aliansi strategic yang dikembangkan oleh Michael Yoshiro.

Menurut Dadan Umar Daihani aliansi strategic adalah upaya dari dua / lebih badan usaha yang secara bersama – sama meraih suatu tujuan yang telah disepakati, dengan tetap menjaga interdependensi formasi aliansi dari keterikatan organisasi badan usaha yang menjadi mitra aliansi.

Dengan demikian masing – masing pihak yang beraliansi saling memberikan kontribusi dalam pengembangan satu atau lebih strategi kunci dalam bidang usaha yang dialiansikan. Seperti usaha pemasaran, fasilitas pelabuhan, peralatan pelabuhan, Sumber Daya Manusia, keuangan dan akuntansi, organisasi dan manajemen, system informasi, pengkajian dan pengembangan serta pengawasan atau hal – hal lain yang telah disepakati menjadi strategi kunci.

Berdasarkan penelitian tersebut maka dapat dirumuskan model generic kemitraan bagi PT.Pelindo III yang dinamakan Model Kerja Sama Usaha.

Kerja Sama Usaha yang diusulkan ada 2 hal yang perlu dipertimbangkan, yaitu:

- a. Kedekatan aktivitas (segmen) usaha yang hendak di Kerja sama usaha-kan terhadap bisnis inti perusahaan.

- b. Tingkat kekuatan asset meliputi tangible asset, intangible, dan human resources.

Model Hubungan Kerja Sama Usaha tersebut didasari dari teori yang melatarbelakangi perusahaan untuk membentuk aliansi yang dikemukakan oleh Yoshino, Michael dalam bentuk peta hubungan antar perusahaan (Mekanisme Persekutuan Antar Perusahaan).

2. Peneliti lain tentang hasil penerapan aliansi adalah Todd Saxton (1996) dengan topik pengaruh partner dan karakteristik hubungan dari hasil aliansi. Saxton menganalisis 98 perusahaan yang melakukan aliansi melalui tahap survey. Hasil riset ini adalah mendorong hubungan yang positif antara keuntungan perusahaan partner dari aliansi dan reputasi partner aliansi, pembuatan keputusan yang terpisah dan kesamaan strategi antara partner. Dalam riset ini Saxton menggunakan 2 tolok ukur hasil aliansi, yaitu penampilan (*performance*) dan kepuasan (*initial satisfaction*). Ukuran dasar hasil aliansi (*performance*) adalah sebuah skala yang terdiri dari 3 bagian (karakteristik partner, karakteristik hubungan dan model perusahaan) yang melaporkan kondisi perusahaan seperti yang diterima oleh organisasi partner dalam aliansi.

Sedangkan tolok ukur yang lain adalah *initial satisfaction* yang terdiri dari model perubahan. Variabel – variable independennya terdiri dari:

- a. Reputasi yang meliputi: keuangan, manajemen, kualitas produk, rata-rata, kualitas manajemen.
- b. Hubungan meliputi : hubungan sebelumnya, derajat pembuatan keputusan terpisah, kesamaan antara partner (strategi dan proses organisasi).

- c. Kontrol meliputi : industri, durasi harapan, bentuk aliansi
- d. Iteraksi meliputi: batas silang, manajemen, pembuatan keputusan, dan hubungan sebelumnya.

Adapun kesimpulannya adalah meskipun kepuasan permulaan bisa dijelaskan oleh karakter hubungan (termasuk hubungan sebelumnya dengan suatu partner dan kesamaan antar partner), suatu kombinasi karakter partner dan hubungan memberikan penjelasan yang lebih kuat pada keberhasilan partner penopang.

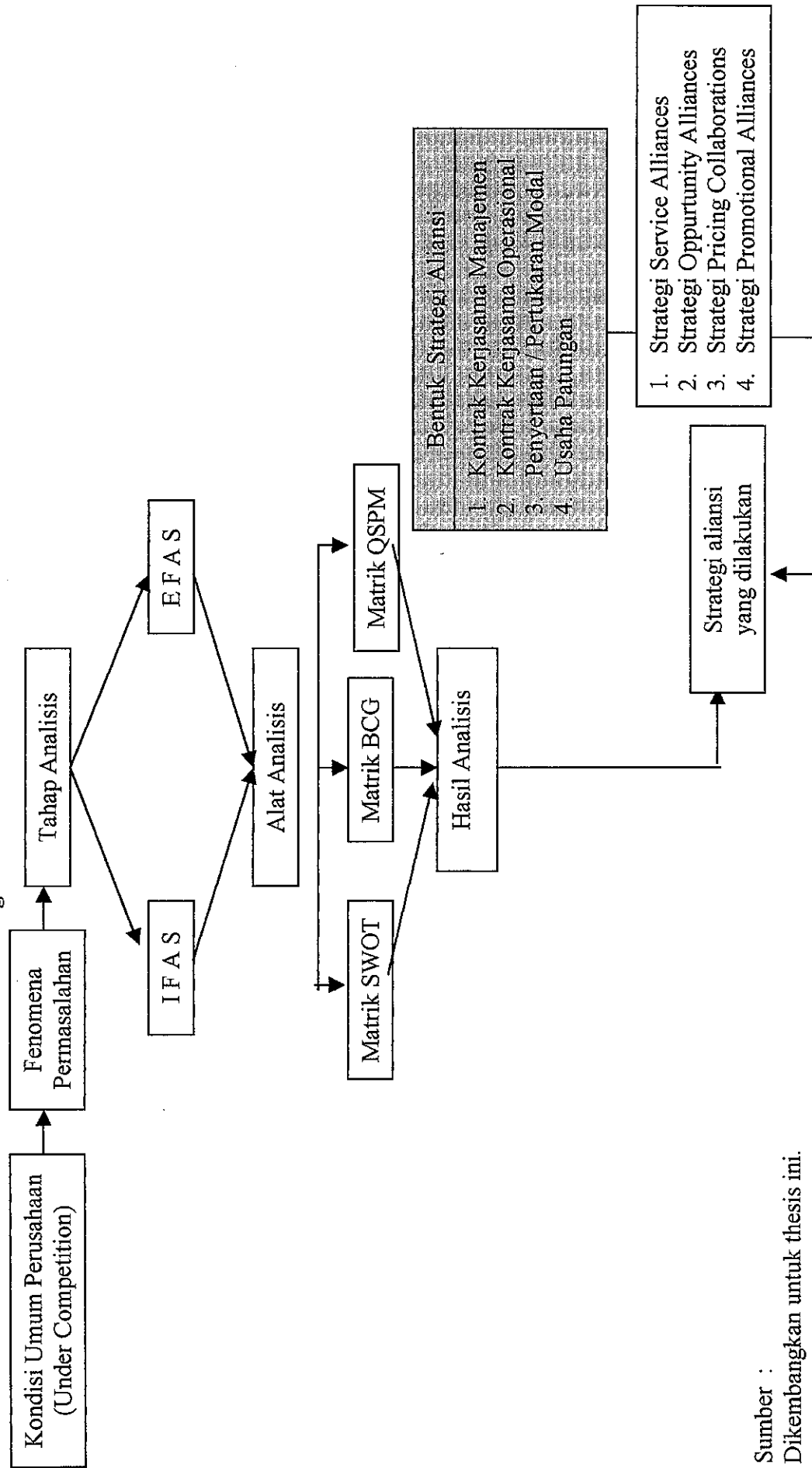
Reputasi derajat pembuatan keputusan yang terpisah dan kesamaan strategi antara partner semuanya ditemukan untuk membentuk suatu hubungan pada perusahaan partner dari partisipasi aliansi.

3. Adapun penelitian lain yang dilakukan B. Titik Adhiyati adalah mengenai strategi aliansi pada PT. Dharma Lautan Nusantara yang melakukan kerjasama dengan perusahaan lain, dalam industri yang mendukung jasa pelayaran, hal ini adalah PT. Pelindo III Tanjung Mas. Dengan mengkaji dan mengidentifikasi factor – factor lingkungan / variable external dan variable internal perusahaan. PT. Dharma Lautan Nusantara dapat mengenali dengan baik kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang terjadi.

Analisis yang digunakan adalah EFE Matrik dan IFE Matrik untuk mengetahui posisi dan kemampuan untuk mengeksploitasi peluang dan meminimumkan ancaman yang akan muncul. Dengan menggunakan analisis SWOT matrik dan memasangkan variable- variable kunci (*Key Sucses Faktor*) yang melalui tahap matching diperoleh 4 strategi , yaitu:

- Strategi penetrasi pasar
- Strategi diferensiasi pelayanan

Gambar 3
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber :
Dikembangkan untuk thesis ini.

- Strategi kerjasama operasi
- Strategi diferensiasi personel

Untuk mendapatkan strategi terbaik dan layak bagi PT. Dharma Lautan Nusantara dengan menggunakan analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix*, maka diperoleh prioritas penerapan strategi sebagai berikut:

- I Strategi kerjasama operasi
- II Strategi penetrasi pasar
- III Strategi Diferensiasi pelayanan
- IV Strategi Diferensiasi personal

Dari penelitian yang pernah dilakukan tersebut kesemuanya secara global dapat disimpulkan tentang pentingnya melakukan strategi aliansi pada suatu perusahaan untuk secara bersama-sama antara perusahaan satu dengan perusahaan yang lain saling menguntungkan. Sedangkan penulis disini akan membahas masalah strategi aliansi pada perusahaan Furniture yang ada di Kabupaten Jepara.

Persamaan pada penelitian terdahulu hanyalah pada penerapan strategi aliansi terhadap perusahaan yang saling memerlukan.

2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Mengacu pada konsep-konsep strategic Management, pengembangan strategi dan konsep aliansi yang telah disebutkan diatas maka dapat disusun kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut:

Bab III : METODOLOGI

3.1. Metode Penelitian

Bagian ini akan menguraikan tentang metode penelitian yang berkaitan dengan pokok permasalahan dan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Dimana penelitian ini bersifat study kasus pada beberapa perusahaan furniture yang ada di Kabupaten Jepara.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Pada penelitian ini digunakan : data primer dan data sekunder.

Data Primer :

Data yang dikumpulkan untuk mengetahui kondisi umum perusahaan .

Diperoleh dari hasil pengamatan peneliti berupa wawancara pada para pimpinan perusahaan-perusahaan sejenis, wawancara dengan staf perusahaan

Data Sekunder :

Data yang digunakan untuk mengetahui perkembangan industri furniture yang ada Diperoleh dari perusahaan (data laporan perusahaan), serta kepustakaan, data volume export, jurnal-jurnal dan literatur yang berkaitan dengan perkembangan industri furniture.

3.3. Populasi dan teknik pengambilan sample

Populasi yang digunakan sebagai sample frame adalah seluruh perusahaan besar yang ada di Kabupaten Jepara. Sample yang dipilih secara purposive dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Perusahaan harus memiliki spesifikasi produk tertentu

2. Perusahaan belum pernah menjalin kerjasama dengan perusahaan lain
3. Perusahaan bukan milik warga negara asing

Pada penelitian ini populasi dan sampel digunakan untuk mendapatkan data primer untuk penentuan nilai bobot faktor-faktor stratejik internal (kekuatan dan kelemahan) dan penentuan nilai bobot faktor stratejik Eksternal (peluang & Ancaman). Yang menjadi populasi adalah perusahaan yang memiliki syarat-syarat tersebut berjumlah 55 orang.

Sedang untuk menentukan ukuran sampel digunakan rumus stovin & sevilla (1994) yang dikutip oleh Husein Umar (1999)

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e \%}$$

N = ukuran Sample

n = Ukuran populasi

e = % kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sample yang masih ditolerir.

Untuk informasi lebih lanjut tentang pemakaian rumus tersebut Paquso, Garsia, Gurero (1978) yang dikutip oleh Husein Umar (1999) memperlihatkan bahwa batas kesalahan (nilai e) berkisar 1 % - 10 % . Semakin kecil ukuran populasi, nilai e lebih besar. Dengan e = 3% dan memasukkan persamaan Slovin didapatkan sampel sebanyak 20. Hal ini digunakan sebagai dasar pengambilan sample.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Untuk mencapai tujuan penelitian maka dilakukan penelitian survey dari satu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data primer serta data- data yang diperoleh dari perusahaan sebagai data sekunder yang dikumpulkan melalui wawancara bebas.

3.5. Teknik Analisis

Untuk tujuan penelitian ini agar dapat memperoleh formulasi strategis yang tepat digunakan alat analisis SWOT yaitu dengan menggunakan berbagai model analisis dengan tahap- tahap sebagai berikut:

1. Identifikasi Faktor – factor Internal dan Eksternal

Dengan membuat matrik faktor strategi eksternal, untuk mengetahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal (*External Strategic Factors Analysis Summary*) yang ditentukan dengan cara – cara :

- a). Susun dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman)
- b). Beri bobot masing – masing factor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting) . Faktor – factor tersebut kemungkinan dampak terhadap factor strategis.
- c). Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing – masing factor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk factor peluang bersifat positif

(peluang yang paling besar diberi rating + 4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating + 1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya.

- d). Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh factor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing – masing factor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e). Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa factor – factor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f). Jumlah skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap factor – factor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

TABEL 3
TABEL EFAS

FAKTOR – FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING
PELUANG			
ANCAMAN			
TOTAL			

Sumber : Hasil Analisis

Freddy Rangkuti, "Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis", Jakarta, Gramedia Pustaka Utama 1999.

Setelah factor – factor strategis eksternal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu table dari faktor *Internal Strategic Factors Analysis*

Summary disusun untuk merumuskan factor – factor strategis internal tersebut dalam kerangka *Strength and Weakness* perusahaan. Tahapnya adalah:

- a). Tentukan factor -- factor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- b). Beri bobot masing – masing factor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting) , berdasarkan pengaruh factor – faktore tersebut terhadap posisi staregis perusahaan . (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skoy total 1,00).
- c). Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing – masing factor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (poor) , berdasarkan pengaruh factor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan . Variabel yang bersifat positif (semua variable yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari + 1 sampai dengan + 4 (sangat baik) dengan membandingkannya pada rata – rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variable yang bersifat negatif, kebalikannya.

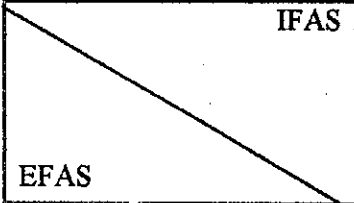
TABEL 4
TABEL IFAS

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI INTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT x RATING
KEKUATAN			
KELEMAHAN			
TOTAL			

Sumber : Hasil Analisis

Freddy Rangkuti, "*Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*"
Jakarta, Gramedia Pustaka Utama. 1999.

TABEL 6**Matrix SWOT**

<div style="text-align: center;">  </div>	IFAS	Strengths (Kekuatan) Tentukan 5 – 10 faktor Kekuatan internal	Weakness (Kelemahan) Tentukan 5 – 10 faktor Kelemahan internal
	EFAS	SO Strategi Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	WO Strategi Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
	Threats (Ancaman) Tentukan 5 – 10 faktor Ancaman eksternal	ST Strategi Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	WT Strategi Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Hasil Analisis
 Freddy Rangkuti, "Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis", Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 1999.

2. Matrik BCG

Metode pendekatan untuk tujuan penelitian yang kedua, digunakan teknik analisis korporat yaitu *BCG Growth / Share matrix*. Teknik ini bertujuan untuk : mengembangkan strategi pangsa pasar, mengembangkan portofolio produk perusahaan sehingga jelas kekuatan dan kelemahannya, mengalokasikan anggaran pemasaran produk guna memaksimalkan *cash flow* jangka panjang, serta mengukur kinerja manajemen berdasarkan kinerja produk dipasaran.

TABEL 7
BCG's Growth Share Matrix
POSISI KOMPETITIF RELATIF (MARKET SHARE)

		High	Low
MARKET SEGMENT GROWTH RATE (persen)	High	STAR	QUESTION MARK
	Low	CASH COW	DOGS
	0	4,0 x	1,5 x 0,1 x

Sumber : Hasil Analisis
 Freddy Rangkuti, " Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis,"
 Jakarta Gramedia Pustaka Utama 1999.

Cara penggunaan Matrik BCG :

a). Mengidentifikasi unit analisis

Produk dapat berupa individual product, untuk segmen pasar tertentu, serta dapat digunakan untuk menganalisa strategi unit bisnis, korporat maupun nasional.

b). Mengumpulkan data statistik yang diperlukan untuk analisis

- Data penjualan tahunan tiap produk
- Data penjualan tahunan kompetitor
- Tingkat pertumbuhan tahunan tiap produk

c). Menghitung pangsa pasar relatif

Yaitu dengan cara membagi penjualan tahunan produk terhadap total penjualan kompetitor.

- Apabila pangsa pasar = 1 , perusahaan ini memiliki pangsa pasar sama dengan kompetitor utama.

- Apabila pangsa pasar < 1 , perusahaan ini memiliki pangsa pasar lebih kecil dari kompetitor utama.
- Apabila pangsa pasar > 1 , perusahaan ini memiliki pangsa pasar lebih besar dari kompetitor utama.

d). Membuat plot pangsa pasar pada diagram matrik BCG:

1. Masing – masing perusahaan dibuatkan plot sesuai dengan *market growth rate* (prosentase pertumbuhan penjualan) dan posisi relatif dengan pesaing (*market share*). *Market Growth rate* adalah proyeksi tingkat penjualan untuk pasar yang akan dilayani. Biasanya diukur dengan peningkatan persentase dalam nilai / volume penjualan dua tahun terakhir.
2. *Market Growth rate* merupakan indikator *relative attractiveness* dari pangsa pasar dibagi dengan pangsa pasar dari pesaing yang paling dominan.
3. Posisi *relative competition* merupakan perbandingan dasar dari *relative strength* dari berbagai bisnis yang berbeda dalam portofolio bisnis , dalam kaitannya dengan kekuatan masing – masing posisi di *business's respective market*.

3. Quantitative Strategic Planning Matrix

Analisis ini berusaha untuk mengintegrasikan factor eksternal dan internal ke arah penentuan strategi yang terbaik, tanpa melihat terlalu tinggi ataupun terlalu rendah strategi yang akan diambil. Dalam analisis ini diperlukan judgement. Langkah – langkah dalam analisis ini adalah:

- 1). Daftar factor eksternal dan factor internal perusahaan yang diambil dari table IFAS dan table EFAS.
- 2). Beri bobot pada setiap factor seperti pada table IFAS dan EFAS
- 3). Evaluasi langkah kedua dan identifikasikan alternatif strategi yang layak bagi perusahaan.
- 4). Tentikan nilai rating (*Attractive Score* /AS) untuk strategi yang diterapkan. Nilai ini ditentukan melalui pengajuan pertanyaan kuesioner, dengan ketentuan skala yang dipakai 1 – 5.
- 5). Hitung nilai total *Attractiveness Score* (TAS) dengan mengalikan bobot dengan nilai.
- 6). Jumlahkan nilai TAS. Makin tinggi jumlah TAS, makin layak strategi yang akan dilakukan .

TABEL 8
Formulasi Strategi QSPM
 (Quantitative Strategic Planning Matrix)

FAKTOR	BOBOT	ALTERNATIF STRATEGI ALIANSI							
		Strategi I		Strategi II		Strategi III		Strategi IV	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal									
- Peluang									
- Ancaman									
Faktor Internal									
- Kekuatan									
- Kelemahan									

Sumber : Hasil analisis data primer diolah

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive yaitu pemilihan dilakukan searah dengan tujuan tertentu. Obyek penelitian yang dipilih adalah perusahaan – perusahaan domestik yang memiliki spesifikasi produk tertentu. Alasan pemilihan lokasi ini karena sesuai dengan obyek penelitian, dimana perusahaan yang digunakan sebagai sample melakukan eksport ke manca negara sehingga sesuai dengan sasaran riset.

4.1 Keadaan wilayah

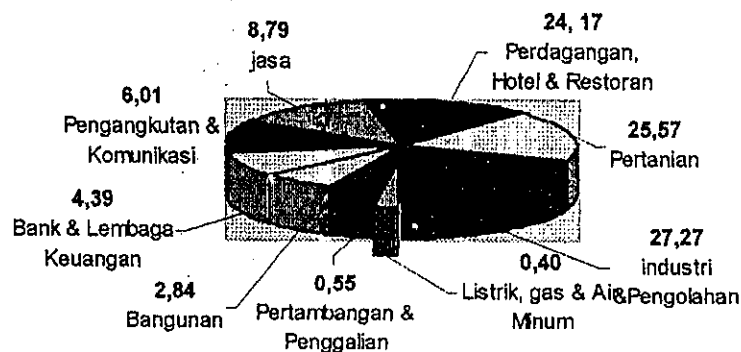
Letak Kabupaten Daerah Tingkat II Jepara pada arah timur laut dari ibukota Propinsi Jawa Tengah yaitu Kotamadia Semarang. Sedang letak geografis pada posisi 3°23'20" " sampai dengan 4°9'35" Bujur Timur dan 5°43'30" sampai dengan 6°47'44" Lintang Selatan. Kondisi topografi masing- masing Kecamatan di Kabupaten Jepara bervariasi dengan ketinggian dari permukaan laut berkisar antara 0 – 1.301 meter dengan luas daerah 1.0004,132 km² atau 3,08 % dari luas Propinsi Jawa Tengah. Dengan perkembangan penduduk berdasarkan data dalam angka tahun 1999 adalah 909.338 jiwa.

Secara administrative Kabupaten Daerah Tingkat II Jepara dibatasi oleh sebelah Barat: Laut Jawa, sebelah Utara : Laut Jawa, sebelah Timur : Kabupaten Kudus dan Kabupaten Pati, sedangkan di sebelah Selatan : Kabupaten Demak. Memiliki 14 Kecamatan dan 193 buah Desa/ Kelurahan

Kabupaten Daerah Tingkat II Jepara masih merupakan daerah agraris, sehingga pertumbuhan ekonominya dipengaruhi sector pertanian, dengan beberapa sector ekonomi

Kabupaten Daerah Tingkat II Jepara masih merupakan daerah agraris, sehingga pertumbuhan ekonominya dipengaruhi sector pertanian, dengan beberapa sector ekonomi yang menonjol pada tahun 1999 antara lain : sector listrik ,gas dan air minum, sector industri dan pengolahan, sector pengangkutan dan komunikasi,sector perdagangan,hotel & restoran, sector bank & lembaga keuangan, sector jasa, sector pertambangan dan penggalian serta sector bangunan.

Gambar 4
KEGIATAN EKONOMI WARGA JEPARA
BERDASARKAN PDRB 1999 (dalam persen)



Sumber : BPS Kab. Jepara

Dari data tersebut dapatlah dilihat bahwa industri meubel di Kabupaten Jepara sangatlah dominan, dengan nilai eksportnya pada tahun 2000 mencapai 200,51 juta dollarAS (Rp.1,9 triliun lebih dengan kurs Rp.9500 per dollar). Sedangkan nilai produksinya untuk tahun 2000 sebesar Rp.589,73 miliar.

4.2 Gambaran Umum Perusahaan Furniture Di Kabupaten Jepara

Perindustrian meubel di Indonesia pada beberapa tahun terakhir mengalami kelesuan. Kondisi ini ditandai dengan menurunnya volume export. Hampir sebagian besar pengusaha dan perajin yang mengandalkan pasar

luar negeri, langsung atau lewat pembeli asing yang datang ke Jepara mengalami penurunan drastis. Ada beberapa penyebab turunnya kinerja perusahaan akhir – akhir ini yaitu:

1. Menurunnya daya saing mebel kita di pasaran internasional sebagai akibat terlambatnya mempersiapkan sumber daya perusahaan , terutama sumberdaya manusia serta standar kualitas yang kurang diperhatikan..
2. Kestabilan politik yang terganggu di dalam negeri, sehingga menurunkan minat investor dan buyer untuk melakukan transaksi

Kerajinan mebel ukir kayu di Jepara merupakan bentuk industri kerajinan warisan leluhur. Teknik reproduksi ukir bukan hanya memberikan kemampuan mengukir kayu dengan motif lokal, tetapi mengembangkannya sampai motif *Gregorian* atau *Victorian*. Jenis ragam hias mebel ukir Jepara mulanya memang hanya ada beberapa spesialisasi, seperti bubut, relief tiga dimensi, ornamen, dan souvenir. Tapi sekarang sudah berkembang menjadi bermacam- macam.

Perusahaan – perusahaan yang ada di Kabupaten Jepara ini jumlahnya sangat banyak dengan produk yang bervariasi. Dari sekian banyak perusahaan yang ada sebagian besar adalah milik investor asing, sehingga perusahaan milik pribumi kalah bersaing dengan milik asing

TABEL 9
Perusahaan Furniture Di Kabupaten Jepara
Dengan Spesifikasi Produknya

Nama Perusahaan	Spesifikasi Model & Produk
1. ABDI JATI	Indoor Outdoor Furniture
2. ANTIQUE INDAH	Classic Furniture
3. ASRI	Indoor Outdoor Furniture
4. BUMI JEPARA	Clasic Furniture
5. CLASSIC FURNITURE	Garden Furniture
6. DUTA JEPARA	Garden Furniture
7. EDY'S ABADI	Indoor Outdoor Furniture
8. HANSE GARDEN INDONESIA	Garden & Assesories Furniture
9. ISTANA MEBEL	Indoor Outdoor Furniture
10. JATI MAKMUR AGUNG	Clasic Furniture
11. KALINGGA JATI	Indoor Outdoor Furniture
12. KARTINI	Clasic Furniture
13. KOTA JATI FURNITURE	Clasic Furniture
14. MAJAPAHIT	Relief
15. MUSTIKA JATI	Indoor Outdoor Furniture
16. PUTRA AULIA	Garden Furniture
17. QUEEN FURNITURE	Garden Furniture
18. RAHMATIKA	Souvenir
19. SANGGAR JATI	Clasic Furniture
20. SATIN ABADI	Indoor Outdoor Furniture

Sumber : Data ASMINDO Kabupaten Jepara

Dari sekian banyak perusahaan yang ada di Kabupaten Jepara ini khususnya dengan spesifikasi produk masing- masing, yang sesuai dengan sample yang dipilih sebanyak 20 perusahaan . Namun setelah dianalisa ternyata hanya 4 perusahaan yang benar- benar memenuhi syarat untuk dapat melakukan strategi alainsi.

Berikut data produksi masing – masing perusahaan dalam 3 tahun terakhir

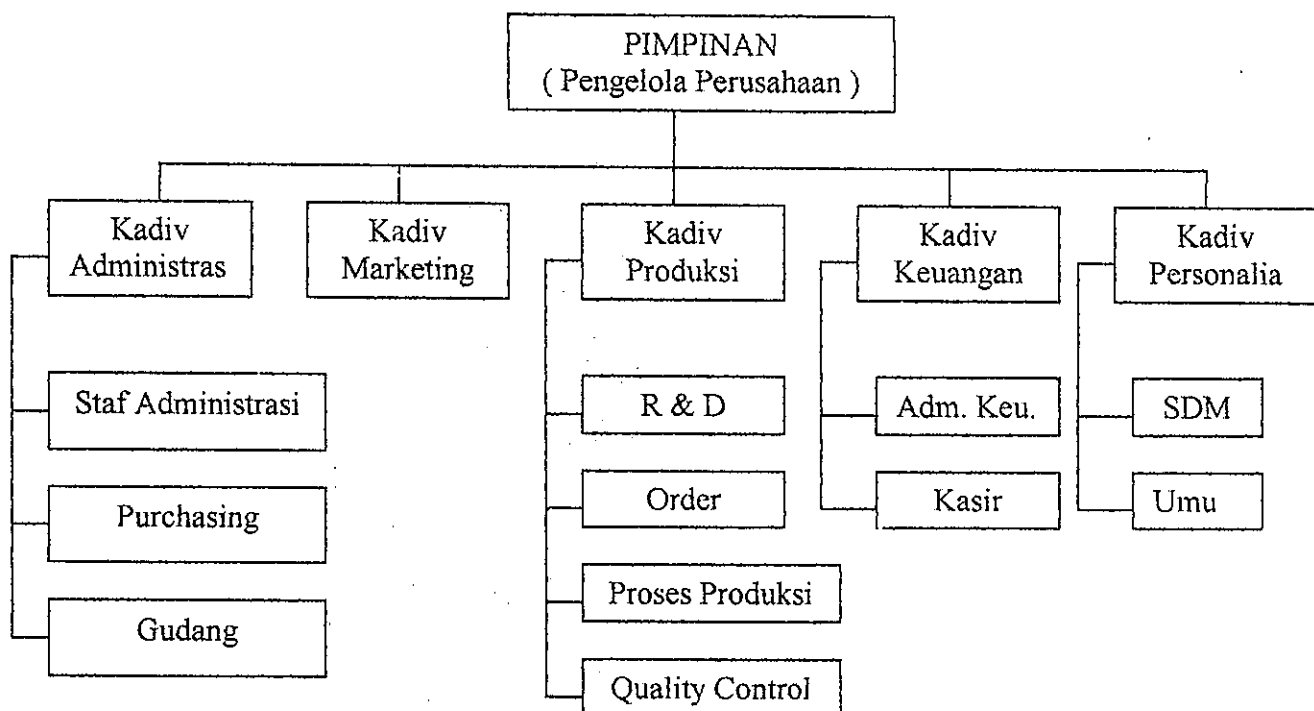
TABEL 10
DATA PRODUKSI
MASING – MASING PERUSAHAAN
1996 – 1999 (dalam unit)

Nama Perusahaan	Tahun 1996	Tahun 1997	Tahun 1998	Tahun 1999	Rata-rata Produksi /th
1. ASRI JEPARA	59.151	60.885	63.418	61.814	61.317
2. DUTA JEPARA	68.831	70.193	72.172	73.941	71.284
3. HANSE GARDEN INDONESIA	55.163	57.096	59.246	55.239	56.686
4. KOTA JATI FURNITURE	59.317	63.582	68.414	69.951	65.316

Sumber : data primer diolah

4.3. Struktur Organisasi Perusahaan Furniture

Di dalam melaksanakan kegiatan usahanya masing – masing perusahaan tersebut mempunyai struktur organisasi yang berbeda – beda, tetapi secara umum dapat dilihat secara fungsional sebagai berikut :



Sumber : Data ASMINDO Kabupaten JEPARA

Gambar 5
STRUKTUR ORGANISASI
PERUSAHAAN FURNITURE

4.4. Marketing Mix

4.4.1 PRODUCT

Untuk melakukan kegiatan produksi Furniture , selain berdasarkan atas pesanan sebagian besar merupakan pengembangan dari produk yang pernah dipesan dengan inovasi tertentu, serta meklakukan produksi massal guna dijual di pasaran umum. Bahan baku yang dipergunakan berbagai jenius kayu (jati, mahoni, rami) , disamping bahan – bahan lainnya (busa, kain, lem, plitur, cat). Bahan kayu merupakan komponen biaya yang paling besar disbanding komponen lainnya. Bahan kayu tersebut diperoleh melalui pemasok ataupun langsung ke produsennya.

Peralatan yang digunakan dalam proses produksi dibagi menjadi 2 golongan yaitu:

A. Digerakkan dengan mesin, antara lain:

1. Mesin Circle Table Saw alat ini digunakan untuk membelah kayu
2. Mesin Radial Arm Saw alat ini digunakan untuk memotong kayu
3. Mesin Sander alat ini digunakan untuk menghaluskan kayu
4. Mesin Router alat ini digunakan untuk membuat profil
5. Mesin Spindel alat ini digunakan untuk menghaluskan kayu yang melengkung
6. Mesin Double Plane alat ini digunakan untuk menghaluskan kayu lurus
7. Mesin Moulder alat ini digunakan untuk membuat lubang

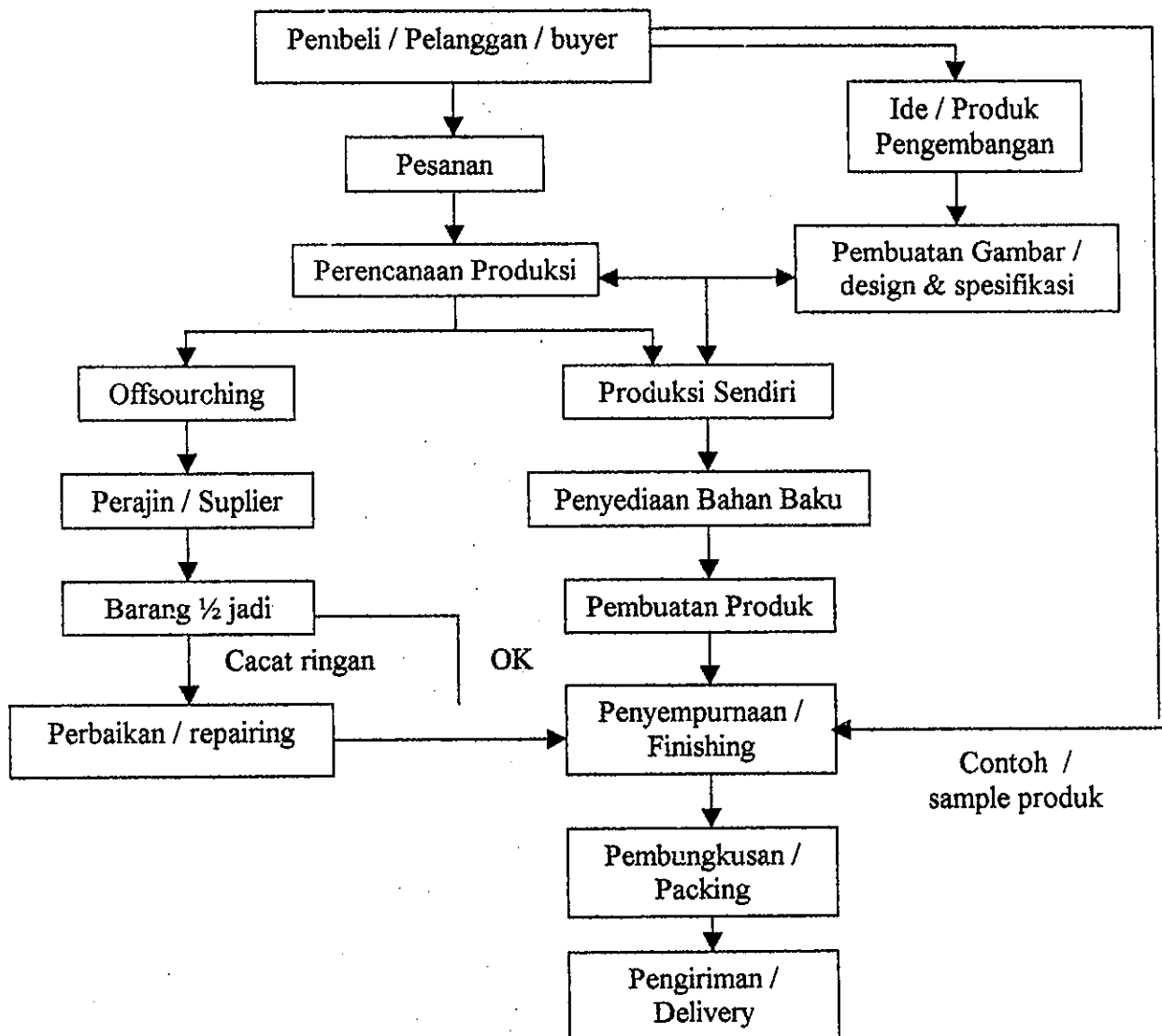
B. Digerakkan secara manual (tenaga manusia), meliputi :

- | | |
|------------|-----------|
| 1. Gergaji | 3. Amplas |
| 2. Bor | 4. Tatah |

Kedua jenis alat ini digunakan saling melengkapi dalam suatu proses produksi.

Proses pembuatan mebel secara umum melalui beberapa tahap mulai dari pengolahan bahan mentah sampai pengepakan dan pengiriman. Tahap- tahap dalam proses produksi secara umum dapat digambarkan sebagai berikut :

GAMBAR
PROSES PRODUKSI FURNITURE



Sumber : ASMINDO Kab .JEPARA

Proses produksi terdiri dari 2 macam proses produksi yaitu:

1. Proses Produksi Sendiri

Proses ini sejak dari persiapan bahan baku, pengolahan, sampai dengan finishing ditangani sendiri oleh perusahaan.

2. Proses *Offsourcing*

Proses ini bekerja sama dengan pengrajin atau perusahaan lain dalam hal pembuatan barang setengah jadi, sejak dari penyediaan bahan baku sampai dengan menjadi barang setengah jadi tersebut.

Kedua proses tersebut diputuskan dengan melihat beberapa pertimbangan, antara lain:

- Pertama : permintaan pembeli atau pelanggan terutama yang menyangkut bataswaktu untuk pengirimannya. Jika dalam perhitungan tidak memungkinkan untuk diselesaikan oleh bagian produksi sendiri, maka dipilih alternatif *offsourcing*, terutama untuk barang setengah jadi.
- Kedua : kemampuan perusahaan , baik yang menyangkut penyediaan bahan baku, pengerjaan, maupun batas waktu kontrak dikaitkan dengan kapasitas produksi yang ada.
- Ketiga : pengamanan produk. Jika dipandang merupakan design produk yang baru, sangat khusus dan memerlukan jaminan pengamann, maka proses produksinya dilaksanakan sendiri.
- Keempat : tingkat kesulitan proses produksi. Jika pengerjaan produk memerlukan kecermatan khusus, maka proses produksi dilaksanakan sendiri.

4.4.2.PRICE

Dengan memperhatikan kegiatan yang dilaksanakan maka terdapat variasi harga yang sangat bervariasi dari masing – masing perusahaan. Harga ditetapkan berdasarkan kalkulasi biaya produksi, ditambah biaya pemasaran, dan keuntungan yang diharapkan. Dari kalkulasi harga ini kemudian ditawarkan kepada calon pembeli. Pada prinsipnya calon pembeli tidak banyak mempermasalahkan harga bilamana calon pembeli tersebut mendapatkan bentuk dan kualitas barang sebagaimana yang diinginkan, Jadi factor – factor yang mempengaruhi kesepakatan harga adalah:

- Pertama : bentuk produk yang sesuai dengan order serta memiliki daya tarik pembeli.
- Kedua : kualitas yang meliputi mutu bahan baku, konstruksi, finishing dan keunikan spesifik (*unique feature*) dari produk tersebut.
- Ketiga : kalkulasi harga meyakinkan calon pembeli bahwa harga yang ditawarkan cukup rasional dan obyektif.

4.4.3. PROMOTION

Dalam melakukan promosi antara lain : melalui pameran dagang di dalam negeri. Disamping itu juga melakukan kunjungan dan melihat pameran dagang di Luar Negeri. Dengan beberapa pengalaman mengikuti pameran dan kunjungan dagang ini banyak dirasakan manfaatnya terhadap penjualan furniture. Manfaat ini antara lain berupa meningkatnya order dan transaksi penjualan dengan *buyer* asing

Promosi selanjutnya adalah penawaran melalui faximile yang secara periodic dikirim, baik berupa pengembangan produk dengan penjelasan spesifikasinya. Bisa juga dilakukan korespondensi brosur produk yang mereka hasilkan kepada *buyer* potensialnya.

Selain itu mereka juga memiliki *show room* sendiri untuk memudahkan buyer menentukan order pada saat berkunjung ke perusahaan.

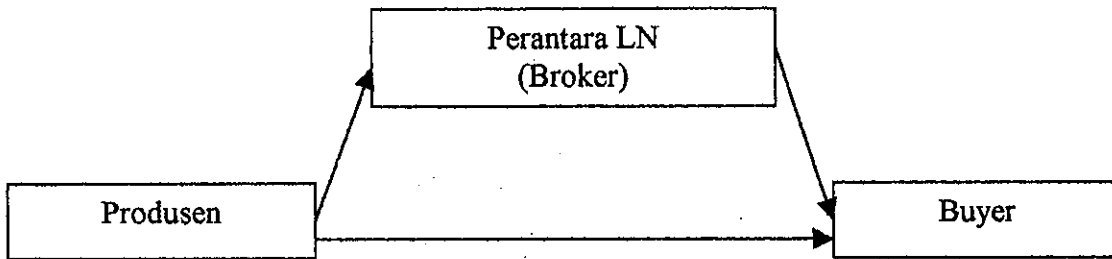
4.4.4 DISTRIBUTION

Dilihat distribusi pemasarannya sebagian besar produk diarahkan untuk pasar export dengan 68 negara tujuan., termasuk Amerika dan Belanda. Sedangkan tujuan export mebel terbesar saat ini adalah Jepang , disusul Amerika Serikat. Dalam melakukan pemasaran para pengusaha bekerja sama dengan pembeli – pembeli dari luar negeri baik berhubungan secara langsung maupun tidak langsung (melalui *broker*).

Distribusi yang dilakukan melalui pengiriman barang dengan kapal laut, melalui jasa ekspedisi pengiriman barang. Pengiriman barang dari pabrik ke pelabuhan dilakukan langsung dengan *container* untuk dibawa ke Pelabuhan Tanjung Mas. Dari pelabuhan Semarang kemudian dikirim ke pelabuhan tujuan negara *buyer* . Selanjutnya dibawa ke gudang agen yang bersangkutan atau langsung ke alamat *buyer*

Biaya distribusi yang ditanggung adalah biaya pengiriman dari lokasi pabrik sampai pelabuhan tujuan. Sedangkan dari pelabuhan negara tujuan sampai ke alamat menjadi tanggung jawab *buyer* sendiri.

GAMBAR
ALUR DISTRIBUSI FURNITURE



Sumber : ASMINDO Kab. Jepara

BAB : V ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan dibahas tentang hasil penelitian yang merupakan hasil pengolahan data yang diperoleh di lapangan , baik dilakukan dengan observasi ataupun data – data yang diperoleh dari jawaban kuesioner. Hasil penelitian ini diarahkan untuk mengetahui kebijakan strategi yang telah dilakukan , yaitu berupa strategi aliansi.

Berdasarkan hasil analisis data tersebut diharapkan dapat diperoleh jawaban tentang permasalahan yang dihadapi oleh para pengusaha dalam melakukan strategi aliansi khususnya dalam menghadapi persaingan bebas.

5.1 ANALISIS FAKTOR EKSTERNAL

Untuk melakukan analisis factor ini dilakukan dengan analisis factor external dan factor internal. Meliputi penentuan factor yang digolongkan dalam 2 variabel yaitu : variable peluang dan variable ancaman. Hasil identifikasi masing – masing variable external adalah seperti table di bawah ini

TABEL 11
VARIABEL EXTERNAL

Eksternal Faktor Analysis Summary
<p>A. OPPORTUNITY (Peluang)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan pemerintah 2. Pajak ekspor 3. Kuantitas perajin cukup besar 4. Keunggulan produk khusus 5. Kebijaksanaan harga <p>B. THREAT (Ancaman)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan lokal 2. Kemajuan teknologi 3. Adanya competitor asing 4. Complain pengiriman dari buyer 5. Kualitas tenaga ahli minim

Sumber hasil analisis

Adapun identifikasi masing – masing variable eksternal ini berdasarkan pertimbangan – pertimbangan sebagai berikut:

5.1.1. PELUANG

a. Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah RI untuk mendorong export non migas ditahun – tahun yang akan datang dalam rangka memasuki era perdagangan bebas untuk kawasan AFTA tahun 2003, APEC tahun 2002 dan pasar global terus akan berlanjut, antara lain meliputi pengembalian bea masuk, pajak import, keringanan bea masuk bahan baku atau bahan penunjang, serta berbagai upaya efisiensi dan perbaikan pelayanan publik yang pada akhirnya bertujuan meningkatkan daya saing produk Indonesia di pasar global.

b. Pajak Ekxport

Pembebasan pajak export furniture juga merupakan kesempatan bagi produk furniture dari Indonesia. Apalagi Indonesia memiliki daya saing yang kompetitif karena memiliki sumber bahan baku yang relatif tersedia dan merupakan keunggulan (*competitive advantage*) tersendiri dibandingkan negara pesaing lainnya.

c. Kuantitas perajin cukup besar

Jumlah perajin yang dimiliki oleh masing – masing perusahaan relatif banyak. Mereka bekerja sesuai dengan order dari perusahaan, dan umumnya mereka bekerja secara borongan dan upah diberikan setiap akhir pekan. Dalam melakukan pekerjaannya para pekerja tersebut , khususnya tenaga kasar sering dilakukan di rumah masing – masing seperti kegiatan mengukir. Bila hal ini mereka lakukan biasanya perusahaan sedang tidak melakukan produksi massal.

d. Keunggulan produk

Karena prdoduk yang dihasilkan merupakan hasil karya seni maka antara produk satu dengan yang lain pastilah berbeda, dan masing – masing perusahaan telah memiliki kekhususan tersendiri yang dalam menghasilkan suatu produk. Terutama bila dilihat dari segi kualitas, penampilan, maupun finishing. Sehingga sangatlah diharapkan produk yang dihasilkan oleh masing – masing perusahhan mampu bertahan dalam menghadapi persaingan.

e. Kebijakan harga

Harga yang ditetapkan juga berbeda antara perusahaan satu dengan yang lain sesuai dengan jenis produknya, namun mereka dalam menetapkan harga adalah sepadan

dengan kepuasan yang diperoleh konsumen . Dalam hal ini biasanya perusahaan berusaha menetapkan harga jual yang rendah dengan menekan biaya produksi.

5.1.2 ANCAMAN

a. Persaingan lokal

Perdagangan export merupakan suatu usaha yang sangat menarik dengan pasar yang luas & terus berkembang. Maka banyak perusahaan yang baru berkembang dalam usaha ini, sehingga jumlahnya terus bertambah. Hal ini menyebabkan persaingan menjadi semakin ketat baik dalam hal kualitas , pelayanan, promosi maupun harga jual. Oleh karena itu peningkatan jumlah pesaing lokal menjadi ancaman bagi kelangsungan hidup perusahaan dimasa mendatang.

b. Kemajuan Teknologi

Kemajuan teknologi di bidang peralatan dapat membantu perusahaan untuk memproduksi ukiran yang rumit, kualitasnya lebih bagus serta cepat sehingga mampu meningkatkan produktifitas kerja dan efisiensi usaha. Namun kemajuan teknologi bisa menjadi ancaman bila perkembangannya terlalu cepat dan tidak sesuai dengan produk yang dihasilkan, sehingga mampu menjadi bumerang bagi perusahaan

c. Pesaing asing

Munculnya pesaing asing mampu menjadi ancaman bagi perusahaan – perusahaan lokal, karena bukan tidak mungkin mereka merebut pasar yang sudah dikuasai perusahaan lokal . sehingga perusahaan – perusahaan lokal harus berusaha mempertahankan market mereka masing – masing.

d. Complain keterlambatan pengiriman

Keterlambatan pengiriman barang kadang terjadi hal ini bisa dikatakan sebagai ancaman bagi perusahaan. Namun hal ini bukanlah semata – mata kesengajaan dari perusahaan, tapi terjadi pada perjalanan pengiriman barang dari pelabuhan asal menuju ke negara tujuan, bisa saja karena prosedurnya belum lengkap. Kalaupun terjadi kesalahan pada perusahaan biasanya disebabkan kelangkaan container yang biasa dipergunakan. Sehingga perusahaan harus memesan dan mengirim container kosong yang harganya lebih mahal, keadaan ini juga merupakan ancaman bagi perusahaan dalam proses pengiriman barang ke luar negeri.

e. Kualitas Tenaga ahli.

Kurangnya tenaga ahli yang dimiliki perusahaan merupakan ancaman ,karena sebagian besar tenaga kerja yang dimiliki perusahaan bukanlah tenaga yang ahli dibidangnya yang diperoleh dari jenjang akademik. Tapi keahlian mereka hanyalah didapatkan dari keturunan, sehingga bial perusaaan memerlukan tenaga yang benar – benar ahli harus merekrut dari luar daerah, terutama yang berlatar belakang pendidikan perkayuan .

Langkah – langkah berikutnya adalah menentukan bobot dan penilaian terhadap factor. Penentuan bobot dilakukan dengan menentukan metode survey. Adapun sample yang dipilih sebanyak 20 responden yang berpengalaman di usaha furniture. Adapun perincian responden terdidi dari 20 perusahaan furniture yang memenuhi syarat yang telah ditentukan.

Responden dihadapkan pada pertanyaan berskala dimulai dari tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Masing – masing skala diberikan nilai 1 sampai dengan 4, kemudian jawaban dijumlahkan dan dicari meannya.

Dari table 11 diperoleh perhitungan bobot dan nilai factor peluang (O1,O2, O3, O4,O5) serta factor ancaman perusahaan (T1,T2,T3,T4,T5) yang merupakan rata – rata dari jawaban responden. Perhitungan bobot dan nilai tersebut akan dianalisis menggunakan EFAS Matrix, yaitu mencari weight score dengan mengalikan bobot dengan nilai masing – masing factor (table 11).

Total nilai (weight score) merupakan nilai tertimbang, yang merupakan perkalian antara bobot dengan nilai yang menunjukkan peluang dan ancaman yang dihadapi. Total nilai yang diidentifikasi dalam EFAS Matrix maksimum 4 dan minimum 2. Nilai total 4 menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu secara efektif memanfaatkan peluang yang muncul dan meminimumkan ancaman yang ada.

TABEL 12
HASIL ANALISIS MATRIX EFAS

Eksternal Factor Analysis Summary	Bobot	Rating
<i>OPPORTUNITY (Peluang)</i>		
1. Kebijakan pemerintah	0,10	3
2. Pajak ekspor	0,09	2
3. Kuantitas perajin cukup besar	0,11	3
4. Keunggulan produk khusus	0,12	4
5. Kebijaksanaan harga	0,10	3
<i>THREAT (Ancaman)</i>		
1. Persaingan lokal	0,09	4
2. Kemajuan teknologi	0,11	2
3. Adanya pesaing asing	0,11	2
4. Complain pengiriman dari buyer	0,08	2
5. Kualitas tenaga ahli minim	0,09	3
TOTAL	100	

Sumber : data primer diolah

Hasil analisis factor eksternal dari 4 perusahaan menunjukkan total nilai (weight score) sebesar 3.28 yang artinya bahwa ke 4 perusahaan tersebut cukup mampu memanfaatkan peluang yang muncul dan meminimumkan ancaman yang ada.

5.2 ANALISIS FAKTOR INTERNAL

Untuk menentukan kebijakan perusahaan selain dilakukan analisis factor eksternal juga dilakukan analisis factor internal. Tahapan – tahapan di dalam analisis factor internal identik dengan tahapan factor eksternal. Tahapan ini didahului dengan menentukan beberapa factor yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

TABEL 13
VARIABEL INTERNAL

Internal Faktor Analysis Summary
<p><i>A. STREHGT (kekuatan)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fasilitas produksi berteknologi tinggi 2. Fleksibilitas design 3. Jalinan kerjasama dengan perusahaan lain 4. Manajemen yang terkoordinasi 5. Pangsa pasar luas <p><i>B. WEAKNESS (kelemahan)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terbatasnya design yang tersedia 2. Respon layanan purna jual kurang baik 3. Kurangnya tenaga ahli 4. Terbatasnya failitas pengiriman 5. Promosi kurang intensif

Sumber hasil Analisis data primer diolah

Dasar penentuan factor ini adalah hasil wawancara langsung terhadap pemilik perusahaan. Adapun identifikasi masing – masing variable internal ini , meliputi 2 faktor yaitu : kelemahan dan kekuatan.

5.2.1. KEKUATAN

a. Fasilitas produksi berteknologi tinggi

Kemajuan teknologi di bidang peralatan dapat membantu perusahaan dalam memproduksi ukiran , seperti : alat untuk mengeringkan kayu (mengurangi kadar air), alat untuk menghaluskan kayu, shingga kualitasnya lebih bagus serta cepat dalam proses produksinya, sehingga meningkatkan produktifitas kerja dan efisiensi usaha. Maka kemajuan teknologi merupakan suatu peluang yang sangat menarik

sebagai sarana penting yang menunjang kegiatan produksi dan proses perdagangan export perusahaan.

b. Flexibilitas design

Dalam melayani konsumen perusahaan berusaha untuk memenuhi kepuasan pelanggan dengan memenuhi selera konsumen terhadap suatu produk. Meskipun perusahaan tidak memiliki stok produk yang dikehendaki, namun perusahaan berusaha semaksimal mungkin untuk dapat memenuhi order yang diminta.

c. Jalinan kerja sama dengan perusahaan lain

Selama ini perusahaan dalam melakukan operasionalnya kadang – kadang melakukan kerja sama dengan perusahaan lain, terutama dalam memenuhi order yang ada. Namun kerjasama ini hanya bersifat sementara dalam arti bila order telah mampu ditangani mereka akan kembali bekerja sendiri – sendiri.

d. Manajemen yang terkoordinasi dengan baik

Manajemen yang dimiliki masing – masing perusahaan telah berjalan dengan baik, sehingga kegiatan operasionalnya bisa dikatakan jarang terjadi hambatan – hambatan yang cukup berarti (kegiatan operasionalnya berjalan lancar). Hal ini merupakan peluang yang cukup bagus untuk kelangsungan hidup perusahaan.

e. Pangsa Pasar

Daerah pemasaran perusahaan – perusahaan ini hampir sama meliputi Amerika, Australia, Belanda, Turki, Belgia dan Jerman. Tapi meskipun negara tujuannya sama namun pelanggan mereka berbeda – beda. Jadi walaupun sama – sama mempunyai daerah pemasaran di seluruh dunia dan menjalin kerjasama dengan perusahaan asing,

mereka mempunyai kemampuan lebih untuk menjangkau dan melayani para pelanggan.

5.2.2 KELEMAHAN

a. Terbatasnya design yang dimiliki

Untuk meningkatkan jumlah penjualan , perusahaan harus melakukan inovasi dalam design, namun apapun upaya yang dilakukan masih memiliki keterbatasan ragam design (meskipun telah berusaha untuk mengembangkan design – design baru). Karena masing – masng perusahaan memiliki spesifikasi produk tertentu, sehingga tidak mungkin sebuah perusahaan mampu memproduksi semua design sesuai selera konsumen.

b. Respon layanan purna jual kurang baik

Masih sering terjadi perusahaan – perusahaan itu kurang baik dalam menghadapi *complain* dari *buyer* hal ini sangat lah tidak dibenarkan ,karena dapat mengurangi kepercayaan dari pelanggan. Sehingga bukan tidak mungkin pelanggan akan meninggalkan dan mencari persahaan lain. Ini merupakan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

c. Kurangnya tenaga ahli

Tenaga ahli yang dimiliki perusahaan belum mencukupi untuk memenuhi selera pasar, terutama dalam perkembangan design sehingga SDM yang dimiliki masing-masng perusahaan harus diperbaiki.

d. Terbatasnya kelengkapan fasilitas pengiriman.

Sampai saat ini belum ada perusahaan yang memiliki fasilitas pengiriman yang lengkap seperti container, dan chasis, sampai dengan kapalnya. Padahal sebenarnya bila perusahaan minimal memiliki container sendiri akan menghemat biaya pengiriman, sehingga dapat menekan biaya transport.

e. Promosi kurang intensif

Promosi sangat penting untuk memperkenalkan produk kepada konsumen sehingga mampu meningkatkan penjualan. Namun selama ini promosi yang dilakukan dirasa masih kurang intensif, hanya terbatas mengikuti pameran – pameran di dalam negeri saja meskipun dalam skala besar serta melakukan promosi langsung (*direct selling*) juga katalog produk yang bersifat lokal.

Analisis factor internal ini dilakukan dengan menggunakan alat berupa IFAS Matrix. Proses analisis factor internal dapat dilihat pada tabel 13 dan lampiran.

Hasil perhitungan dari table diperoleh bobot dan nilai factor kekuatan (S1, S2, S3, S4, dan S5) dan factor kelemahan (W1, W2, W3, W4 dan W5) yang merupakan rata – rata dari jawaban responden. Perhitungan bobot dan nilai tersebut akan dianalisis menggunakan IFAS Matrix yaitu mencari *weight score* dengan mengalikan bobot dan nilai masing – masing factor (pada table 13).

Total nilai (*weight score*) merupakan nilai tertimbang yang merupakan perkalian antara bobot dengan nilai yang menunjukkan posisi internal dari ke 4 perusahaan dalam menghadapi persaingan . Total nilai yang diperoleh dalam IFAS Matrix adalah sebagai berikut:

TABEL 14
HASIL ANALISIS MATRIK IFAS

Internal Factors Analysis summary	Bobot	Rating
<i>STRENGTH</i> (kekuatan)		
1. Fasilitas produksi berteknologi tinggi	0,10	2
2. Fleksibilitas design	0,11	4
3. Jalinan kerjasama dengan perusahaan lain	0,11	4
4. Manajemen yang terkoordinasi	0,10	3
5. Pangsa pasar luas	0,09	2
<i>WEAKNESS</i> (KELEMAHAN)		
1. Terbatasnya design yang tersedia	0,09	2
2. Respon layanan purna jual kurang baik	0,10	3
3. Kurangnya tenaga ahli	0,11	3
4. Terbatasnya kelengkapan fasilitas pengiriman	0,10	3
5. Promosi kurang intensif	0,09	2
TOTAL	100	

Sumber : data primer diolah

Berikut hasil analisis matrik IFAS dan Matrik EFAS pada 4 Perusahaan, total nilai yang diidentifikasi dalam EFAS dan IFAS matrik maximum 4 dan minimal

1. Bila total nilai mendekati nilai maksimum, menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki posisi Internal yang sangat kuat dalam melakukan persaingan. Dari hasil analisis berikut dapat dilihat bahwa ternyata posisi yang sangat bagus untuk bersaing terdapat pada 3 perusahaan, yaitu ASRI JEPARA, DUTA JEPARA & KOTA JATI FURNITURE.

Karena masing – masing perusahaan tersebut total nilai pembobotan dari masing-masing faktor eksetern dan faktor intern lebih dari 3, angka ini hampir mendekati 4 (maximum). Sedangkan untuk Hanse Garden Indonesia posisinya dapat dikatakan bagus , api posisinya masih kurang baik dibandingkan dari 3 perusahaan itu

HASIL ANALISIS MATRIK IFAS DAN MATRIK EFAS PADA 4 PERUSAHAAN FURNITURE

Internal Factor Analysis Summary	BOBOT	ASRI JEPARA		DUTA JEPARA		HANSE GARDEN INDONESIA		KOTA JATI FURNITURE	
		RATING	NILAI	RATING	NILAI	RATING	NILAI	RATING	NILAI
STRENGTH (Kekuatan)									
1. Fasilitas produksi berteknologi tinggi	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20	3	0,30
2. Flexibilitas design	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33	3	0,33
3. Jalinan kerjasama dengan perusahaan lain	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44	2	0,22
4. Manajemen yang terkoordinasi	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30	4	0,40
5. Pangsa pasar yang luas	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36	4	0,36
WEAKNESS (Kelemahan)									
1. Terbatasnya design yang tersedia	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36
2. Respon layanan purna jual kurang baik	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	3	0,30
3. Kurangnya tenaga ahli	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33	4	0,44
4. Promosi kurang intensif	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20	4	0,40
5. Promosi kurang intensif	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27	2	0,18
TOTAL NILAI PEMBOBOTAN	100		3,15		3,11		2,90		3,29
Eksternal Factor Analysis Summary									
Opportunity (Peluang)									
1. Kebijakan pemerintah	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40	4	0,40
2. Pajak ekspor	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27
3. Banyaknya perajin yang dimiliki	0,11	3	0,33	4	0,44	2	0,22	4	0,44
4. Keunggulan produk khusus	0,12	4	0,48	4	0,48	1	0,24	3	0,36
5. Kebijakan harga	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	4	0,40
THREAT (Ancaman)									
1. Persaingan yang ketat	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27
2. Kemajuan teknologi	0,11	3	0,33	3	0,33	4	0,44	4	0,44
3. Adanya pesaing asing	0,11	4	0,44	2	0,22	3	0,33	4	0,44
4. Complain pengiriman dari buyer	0,08	2	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32
5. Kualitas tenaga ahli minim	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27	3	0,27
TOTAL NILAI PEMBOBOTAN	100		3,29		3,29		2,97		3,21

5.3. ANALISIS SWOT MATRIX

Analisis SWOT Matrix merupakan analisis untuk menghasilkan alternatif strategi yang akan digunakan oleh perusahaan. Analisis ini menggambarkan peluang dan ancaman eksternal yang dipasangkandengan kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan.

Adapun kode yang dipakai dalam analisis ini yaitu:

1. Peluang (*OPPPORTUNITY*)

- ❖ O1 = Kebijakan pemerintah
- ❖ O2 = Pajak export
- ❖ O3 = Jumlah perajin
- ❖ O4 = Keunggulan produk
- ❖ O5 = Kebijakan Harga

2. Ancaman (*THREAT*)

- ❖ T1 = Persaingan yang ketat
- ❖ T2 = Kemajuan teknologi
- ❖ T3 = Pesaing asing
- ❖ T4 = Comlpain keterlambatan pengiriman
- ❖ T5 = Kualitas tenaga ahli

3. Kekuatan(*STRENGHT*)

- ❖ S1 = Fasilitas produksi berteknologi tinggi
- ❖ S2 = Flexilitas design
- ❖ S3 = Jalinan kerjasama dengan perusahaan lain

❖ S4 = Manajemen yang terkoordinasi

❖ S5 = Pangsa pasar

4.Kelemahan (*WEAKNESS*)

❖ W1= Terbatasnya design

❖ W2 = Respon layanan purna jual kurang baik

❖ W3 = Kurangnya tenaga ahli

❖ W4 = Terbatasnya kelengkapan fasilitas pengiriman

❖ W5 = Promosi kurang intensif

SWOT Matrik disusun dengan menggunakan variable berupa factor peluang (*Oppprtunity*) , factor ancaman (*Threath*), factor kekuatan (*Strenght*), dan factor kelemahan (*Weakness*) yang terlebih dahulu diidentifikasi dalam factor rincian factor eksternal dan dan internal. Matrik ini akan menghasilkan empat strategi kemungkinan alternatif strategi , yaitu : Strategi SO, Strategi ST, Strategi WO dan strategi WT dengan penjelasan sebagai berikut :

- **Strategi *Strenght Opportunity* (SO)**

Dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yang ingin tumbuh secara cepat, yaitu : dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.

- **Strategi *Strenght Threat* (ST)**

Strategi ini dibuat dengan cara menggunakan seluruh kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

- Strategi *Weakness Opportunity* (WO)

Strategi ini diterapkan dengan tujuan agar perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

- Strategi *Weakness Threat* (WT)

Didasarkan pada kegiatan yang bersifat sangat defensif dengan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman

Melalui matrik ini strategi dalam bentuk detail dapat ditentukan dengan melakukan pilihan yang paling tepat terhadap alternatif Strategi ST, Strategi SO, Strategi WT, dan Strategi WO.

Rangkuti (1997) mengatakan bahwa pada prinsipnya masing – masing strategi dari ke 4 set kemungkinan alternatif strategi tersebut memiliki karakteristik tersendiri, sehingga dapat digunakan secara terpisah, namun dapat juga digunakan secara bersama- sama untuk saling mendukung . Keputusan menggunakan kemungkinan alternatif strategi disesuaikan dengan posisi dan profil dari perusahaan yang bersangkutan dari prioritas yang akan dicapai.

TABEL 15
ANALISIS MATRIK SWOT

Internal factors Analysis summary External Factor Analysis summary	STRENGTH	WEAKNESS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fasilitas Produksi berteknologi tinggi. 2. Flexibilitas design 3. Jalinan kerjasama dengan perusahaan lain 4. Manajemen yang terkoordinasi 5. Pangsa pasar yang luas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terbatasnya design yang dimiliki 2. Respon layanan purna jual kurang baik 3. Kurangnya tenaga ahli 4. Terbatasnya kelengkapan fasilitas pengiriman 5. Promosi kurang intensif
OPPORTUNITY	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan pemerintah 2. Pajak export 3. Kuantitas perajin cukup besar 4. Keunggulan produk khusus 5. Kebijaksanaan harga 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas kinerja perusahaan yang lebih baik. 2. Menetapkan strategi harga 3. Perluasan pangsa pasar 4. Mempertahankan market leader 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan system informasi untuk mempermudah proses produksi, integrasi design, & after sales service 2. Meningkatkan efisiensi jaringan distribusi 3. Pengembangan SDM
THREAT	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan lokal yang ketat 2. Kemauan teknologi 3. Adanya pesaing asing 4. Complain pengiriman dari buyer 5. Kualitas tenaga ahli masih minim 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efisiensi produk dengan menggunakan fasilitas yang lebih baik sesuai kemajuan teknologi. 2. Memperbaiki system pengiriman barang dengan menjalin kerjasama antar perusahaan asing maupun domestik. 3. Peningkatan mutu SDM agar capable & memiliki pengetahuan industri furniture 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan pameran skala besar & frekwensi tinggi dengan proiritas pengenalan produk & penjelasan keunggulan produk secara professional. 2. Mengembangkan design yang sudah ada serta mampu mengikuti <u>trend</u> sehingga <i>buyer</i> lebih mudah untuk melakukan order tanpa hambatan

Sumber : data primer diolah

Dengan memasukkan rincian factor – factor strategi eksternal dan internal pada diagram diatas, serta dengan melakukan analisis antar factor – factor tersebut, maka perusahaan akan mendapatkan 4 set kemungkinan alternatif bagi detail strategi di tingkat unit bisnis, yang sekiranya bisa dilaksanakan.

Garis besar strategi dalam industri furniture adalah strategi stabilitas, dengan mengarah kepada usaha konsolidasi untuk menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Jadi strategi yang akan dilakukan harus dalam kerangka stabilitas dan konsolidasi. Atas dasar pertimbangan tersebut, maka untuk menentukan detail strategi pada industri ini melalui SWOT Matrik, perlumemperhatikan pemikiran – pemikiran sebagai berikut:

- ❖ Rangkuti (1997) yang mengutip Glueck menjelaskan bahwa strategi stabilitas pada prinsipnya menekankan diri pada konsolidasi dan peningkatan efisiensi di segala bidang fungsional perusahaan yang telah ada (berjalan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, tanpa perlu menambah / memperluas produk , pasar dan fungsi – fungsi perusahaan.
- ❖ Dengan pengertian tersebut, maka strategi yang paling tepat diterapkan oleh perusahaan – perusahaan tersebut adalah dengan memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Jadi prioritas pertama yang harus dilakukan perusahaan adalah melakukan strategi aliansi dan perbaikan pada komponen – komponen internal perusahaan yang merupakan factor kelemahan perusahaan. Hal ini dilakukan dengan maksud, bila kelemahan perusahaan dapat diminimalkan, perusahaan akan mampu

memanfaatkan peluang yang ada. Dengan demikian penjualan dan profit dapat tetap dipertahankan, bahkan mungkin dapat ditingkatkan secara otomatis, seiring dengan semakin diminimalkannya kelemahan perusahaan.

Dari pemikiran itu, maka alternatif strategi aliansi yang paling tepat dan yang menjadi prioritas utama adalah tergantung dari hasil analisis dari masing – masing perusahaan. Setelah salah satu strategi dilakukan, maka perusahaan dapat menggabungkannya dengan strategi yang lain, dengan begitu antara strategi yang satu dengan yang lainnya dapat saling mendukung.

Dilihat dari hasil analisis tersebut ,dapat disimpaulkan bahwa perusahaan – perusahaan itu ternyata memprioritaskan strategi WO. Apabila strategi ini pada perkembangannya dapat berjalan dengan baik, perusahaan dapat menggabungkannya dengan strategi WT, dan strategi ST sebagai langkah lanjutan untuk mendukung strategi WO yang telah dilakukan. Dan jika melalui strstegi ini perusahaan dapat memberikan kinerja yang semakin membaik, perusahaan dapat pula melakukan strategi SO.

Jadi alternatif bagi detail strategi pada industri ini telah dapat ditentukan yaitu melakukan strategi aliansi melalui strategi WO. Aktifitas – aktifitas yang harus dilakukan berkenaan dengan startegi tersebut dapat dilihat pada sel strategi WO pada SWOT Matrik seperti pada table diatas .

5.4. ANALISIS BCG MATRIK

Dengan menganalisa tingkat pertumbuhan pasar atau *Market Growth Rate* (*MGR*) dan pangsa pasar relatif atau *Market Share Relative* (*MSR*) untuk produk perusahaan yang diteliti. Dengan diketahui besarnya MSR dan MGR maka dapat diketahui posisi perusahaan pada matrix pertumbuhan pangsa pasar saat ini. Dilanjutkan dengan menentukan strategi yang tepat berdasarkan analisis matrix pertumbuhan pangsa pasar.

TABEL 16
DATA HASIL PENJUALAN PRODUK
TAHUN 1997 – 1999 (Dlm ribuan Rp)

Nama Perusahaan	Tahun 1997	Tahun 1998	Tahun1999
1. ASRI JEPARA	39.181.241	48.426.223	41.894.045
2. DUTA JEPARA	59.491.739	64.418.973	55.232.814
3. HANSE GARDEN IND	19.739.46,8	20.051.067	26.566.10.5
4. KOTAJATI FURNITURE	40.090.7316	39.360.052	36.562.972
TOTAL	158.603.140	172.256.269	160.255.928

Sumber : Data Primer Diolah

❖ Perhitungan Pangsa Pasar Relatif (MSR)

MSR adalah perbandingan antara besarnya penjualan yang dapat dikuasai suatu perusahaan dengan penjualan yang dikuasai pesaing dominan atau pesaing terbesar. Besarnya MSR ini berwujud angka mutlak, nilainya bisa = 1, <1 atau >1, dengan rumus:

$$MSR = \frac{\text{Penjualan Tahun } n}{\text{Penjualan Pesaing dominan Tahun } n} = \dots\dots\dots X$$

dari tabel diatas dapat dihitung besarnya MSR tahun 1999 untuk masing-masing perusahaan, sebagai berikut :

$$1) \text{ Duta Jepara} = \frac{55.232.814}{41.894.045} = 1,318$$

$$2) \text{ Asri Jepara} = \frac{41.894.524}{55.232.814} = 0,75$$

$$3) \text{ Hanse Garden} = \frac{26.566.105}{55.232.814} = 0,48$$

$$4) \text{ Kota Jatie} = \frac{36.562.972}{55.232.814} = 0,66$$

dari hasil perhitungan tersebut maka pangsa pasar (MSR) untuk ketiga perusahaan (ASRI JEPARA, HANSE GARDEN, KOTA JATIE) adalah < dari 1 ini berarti : Perusahaan – perusahaan itu memiliki pangsa pasar lebih kecil dari kompetitor utama.

Sedangkan untuk DUTA JEPARA sebesar 1,318 x, artinya perusahaan ini memiliki pangsa pasar lebih besar dari kompetitor utama.

❖ Perhitungan tingkat pertumbuhan pasar (MGR)

Tingkat pertumbuhan industri dihitung dari pertumbuhan penjualan perusahaan yang diteliti dibandingkan dengan penjualan dari industrinya. Tingkat pertumbuhan industri dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$MGR = \frac{M1 - M2}{M2} \times 100\%$$

Keterangan :

MGR = tingkat pertumbuhan pasar

M1 = Penjualan industri tahun n yang bersangkutan

M2 = Penjualan industri tahun sebelumnya

Dari tabel diatas maka dapat dilihat tingkat pertumbuhan pasar pada masing-masing perusahaan sebagai berikut :

$$1). \text{ ASRI JEPARA} = \frac{41.894.045 - 48.426.223}{48.426.223} \times 100\% = 13\%$$

$$2). \text{ DUTA JEPARA} = \frac{55.232.814 - 64.418.973}{64.418.973} \times 100\% = 14\%$$

$$3). \text{ HANSE GARDEN} = \frac{26.566.105 - 20.051.067}{20.051.067} \times 100\% = 32\%$$

$$4). \text{ KOTA JATIE} = \frac{30.562.972 - 39.360.052}{39.360.052} \times 100\% = 7\%$$

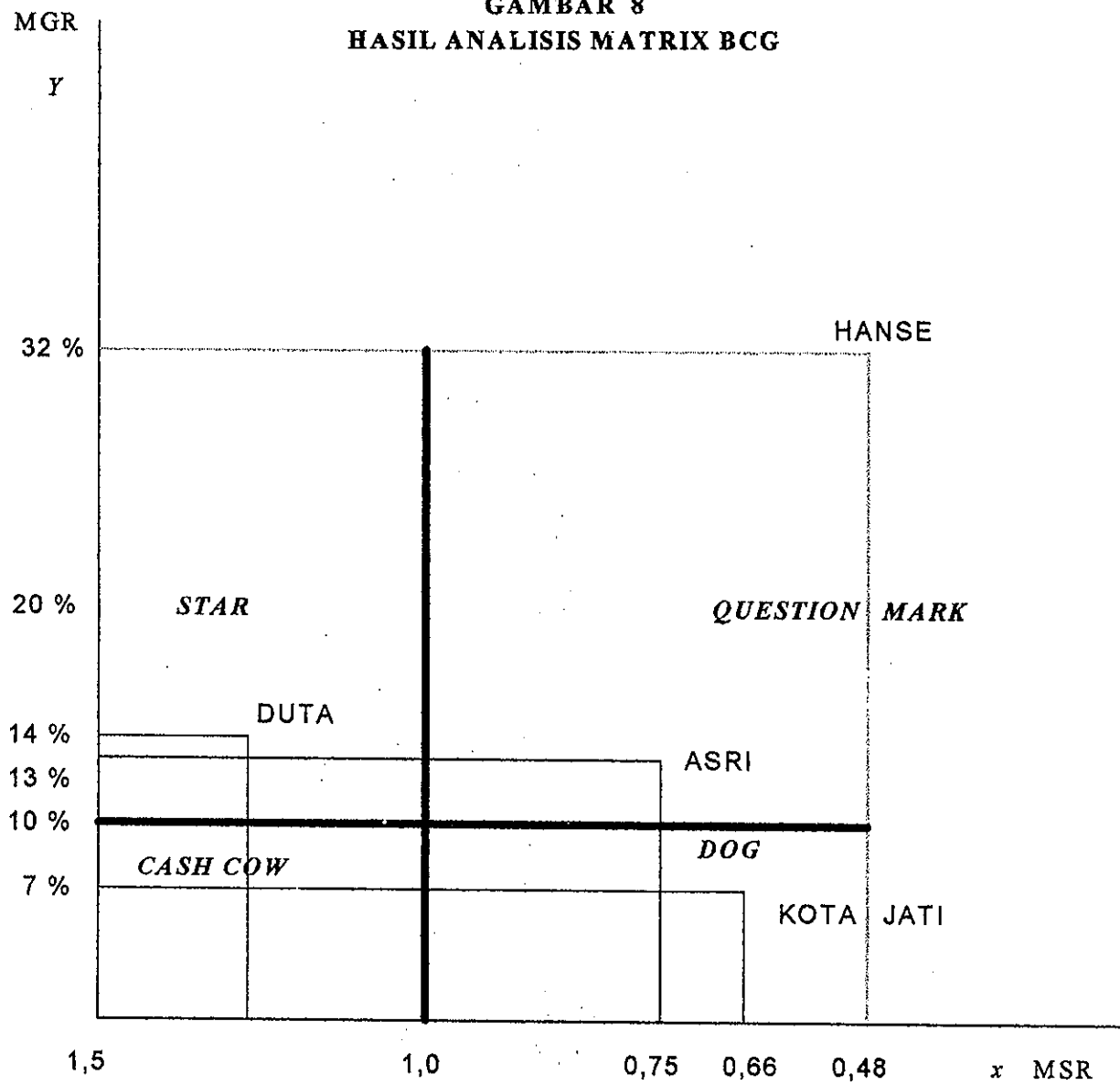
Sehingga dari perhitungan tersebut dapat ditentukan bahwa tingkat pertumbuhan pasar (MGR) untuk ke 3 perusahaan (ASRI JEPARA, DUTA JEPARA & HANSE GARDEN) sangat tinggi yaitu > 10%. Dari tingkat pertumbuhan pangsa

pasar yang relatif tinggi maka akan mendorong munculnya pesaing-pesaing baru. Sedangkan pada KOTA JATIE MGR-nya $< 10\%$, maka tingkat pertumbuhan pangsa pasarnya relatif rendah.

Pada MGR ke 3 perusahaan yang sangat tinggi itu ($>10\%$) menunjukkan usaha yang berada pada posisi ini memiliki peluang untuk penetrasi pasar yang besar, karena tingginya pertumbuhan pasar . pada pasar yang sedang tumbuh. Pertumbuhan pasar sangat mudah dicapai dibandingkan dengan pasar yang tidak berkembang. Tetapi perusahaan belum dapat memanfaatkan peluang pasar yang ada.

Bila dilihat pada matrix BCG hasil dari perhitungan MSR & MGR adalah sebagai berikut :

GAMBAR 8
HASIL ANALISIS MATRIX BCG



Sumber : data primer diolah

1) Duta Jepara :

Terletak pada posisi star dimana $MSR = 1,32 \times$ dari pesaing dominan, sedangkan MGR sebesar 14 % , ini artinya : perusahaan menghadapi pertumbuhan pasar yang sangat cepat dengan pangsa pasar yang sangat besar, sehingga diperlukan investasi untuk memperkuat posisi dominannya di dalam pasar yang sedang tumbuh.

2) ASRI JEPARA & HANSEN GARDEN

Kedua perusahaan ini menempati posisi Question Mark

ASRI JEPARA dengan $MSR = 0,75$ dan $MGR = 13 \%$ dan HANSE GARDEN $MSR = 0,48$ dan $MGR = 32 \%$.

Pada posisi ini mempunyai ciri bergerak dalam pasar yang memiliki pertumbuhan tinggi, tetapi pangsa pasarnya relatif rendah < 1 . Kondisi ini seolah – olah memberi kesan bahwa cash flow lemah. Sementara bagian pasar mereka yang kecil membuat mereka tidak banyak menghasilkan dana. Sehingga investasi sangat diperlukan dan diharapkan dapat meningkatkan pangsa pasar dan menciptakan kondisi ke arah star.

3) KOTA JATI

Dengan $MSR = 0,66 \times$ MGR 7 % terletak pada posisi Dog. Perusahaan dalam kondisi ini menghadapi pangsa pasar yang sngat rendah, yang terjadi pada pertumbuhan yang lamban, sehingga menunjukkan kondisi pasar yang sudah

jenuh . karena posisinya yang lemah, maka menghasilkan laba yang relatif kecil.

5.5 ANALISIS QSPM MATRIX.

Analisis ini berusaha mengintegrasikan faktor external dan internal ke arah penentuan strategi yang terbaik. Untuk dapat memilih strategi yang terbaik bagi masing-masing perusahaan digunakan alat yang berupa QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Ini dilakukan untuk mengukur alternative strategi yang paling layak untuk diterapkan.

Adapun analisis QSPM untuk menentukan strategi terbaik dapat dilihat pada tabel formulasi Strategi QSPM, dari masing – masing perusahaan.

TABEL 17
FORMULASI STRATEGI QSPM
"ASRI JEPARA"

FAKTOR ANALISIS INTERNAL & EKSTERNAL		BOBOT	ALTERNATIF STRATEGI ALIANSI							
			STRATEGI I		STRATEGI II		STRATEGI III		STRATEGI IV	
			SERVICE ALLIANCES		OPPURTUNIT Y ALLIANCE		PRICING ALLIANCE		PROMOTION ALLIANCES	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
STRENGTH										
1	Fasilitas Produksi berteknologi tinggi	0,10	4	0,40	3	0,30	5	0,50	2	0,20
2	Fleksibilitas design	0,11	2	0,22	4	0,44	3	0,33	2	0,22
3	Jalinan kerjasama dengan perusahaan lain.	0,11	3	0,33	2	0,22	4	0,44	5	0,55
4	Manajemen terkoordinasi	0,10	4	0,40	3	0,40	2	0,20	3	0,30
5	Pangsa pasar luas	0,09	4	0,36	2	0,18	3	0,27	2	0,18
WEAKNESS										
1	Keterbatasan design yang tersedia	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	5	0,45
2	Respon layanan purna jual kurang baik	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20	3	0,30
3	Kurangnya tenaga ahli	0,11	5	0,55	4	0,44	3	0,33	2	0,22
4	Terbatasnya fasilitas pengiriman	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	5	0,50
5	Promosi kurang intensif	0,09	3	0,27	2	0,18	4	0,36	5	0,45
OPPURTUNITY										
1	Kebijakan pemerintah	0,10	2	0,20	3	0,30	2	0,20	3	0,30
2	Pajak exsport	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	2	0,18
3	Banyaknya perajin yang dimiliki	0,11	4	0,44	3	0,33	2	0,22	3	0,33
4	Keunggulan produk kusus	0,12	4	0,48	2	0,24	3	0,36	4	0,48
5	Kebijakan harga	0,10	2	0,20	3	0,30	5	0,50	5	0,50
THREAT										
1	Persaingan lokal ketat	0,09	3	0,27	4	0,36	2	0,18	2	0,18
2	Kemajuan teknoogi	0,11	4	0,44	2	0,22	3	0,33	2	0,22
3	Adanya pesaing asing	0,11	5	0,55	3	0,33	4	0,33	2	0,22
4	Complain pengiriman	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24
5	Minimnya kualitas tenaga ahli	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	2	0,18
TOTAL				6,86		5,70		5,01		7,2
PRIORITAS				II		III		IV		I

Sumber : data primer diolah

TABEL 18
FORMULASI STRATEGI QSPM
"DUTA JEPARA"

FAKTOR ANALISIS INTERNAL & EKSTERNAL		BOBOT	ALTERNATIF STRATEGI ALIANSI							
			STRATEGI I		STRATEGI II		STRATEGI III		STRATEGI IV	
			SERVICE ALLIANCES		OPPURTUNIT Y ALLIANCE		PRICING ALLIANCE		PROMOTION ALLIANCES	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<i>STRENGTH</i>										
1	Fasilitas Produksi berteknologi tinggi	0,10	2	0,20	5	0,50	4	0,40	3	0,30
2	Fleksibilitas design	0,11	4	0,44	3	0,33	2	0,22	2	0,22
3	Jalinan kerjasama dengan perusahaan lain.	0,11	5	0,55	4	0,44	2	0,22	3	0,33
4	Manajemen terkoordinasi	0,10	2	0,20	3	0,30	4	0,40	2	0,20
5	Pangsa pasar luas	0,09	4	0,28	2	0,18	3	0,27	4	0,36
<i>WEAKNESS</i>										
1	Keterbatasan design yang tersedia	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	2	0,18
2	Respon layanan purna jual kurang baik	0,10	3	0,30	5	0,50	3	0,30	2	0,20
3	Kurangnya tenaga ahli	0,11	4	0,44	2	0,22	2	0,22	3	0,33
4	Terbatasnya fasilitas pengiriman	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30	2	0,20
5	Promosi kurang intensif	0,09	3	0,27	2	0,18	4	0,36	5	0,45
<i>OPPURTUNITY</i>										
1	Kebijakan pemerintah	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40	3	0,30
2	Pajak exsport	0,09	4	0,36	2	0,18	3	0,27	2	0,18
3	Banyaknya perajin yang dimiliki	0,11	4	0,44	4	0,44	2	0,22	3	0,33
4	Keunggulan produk kusus	0,12	5	0,60	3	0,36	5	0,60	2	0,24
5	Kebijakan harga	0,10	2	0,20	3	0,30	2	0,20	3	0,30
<i>THREAT</i>										
1	Persaingan lokal ketat	0,09	3	0,27	4	0,36	2	0,18	3	0,27
2	Kemajuan teknoogi	0,11	4	0,44	2	0,22	4	0,44	2	0,22
3	Adanya pesaing asing	0,11	3	0,33	4	0,44	3	0,33	3	0,33
4	Complain pengiriman	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	4	0,24
5	Minimnya kualitas tenaga ahli	0,09	4	0,36	2	0,18	3	0,27	3	0,27
TOTAL				7,16		7,19		6,02		5,25
PRIORITAS				II		I		III		IV

Sumber : data primer diolah

TABEL 19
FORMULASI STRATEGI QSPM
"HANSE GARDEN INDONESIA"

FAKTOR ANALISIS INTERNAL & EKSTERNAL		BOBOT	ALTERNATIF STRATEGI ALIANSI							
			STRATEGI I		STRATEGI II		STRATEGI III		STRATEGI IV	
			SERVICE ALLIANCES		OPPURTUNIT Y ALLIANCE		PRICING ALLIANCE		PROMOTION ALLIANCES	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<i>STRENGTH</i>										
1	Fasilitas Produksi berteknologi tinggi	0,10	5	0,50	4	0,40	3	0,30	2	0,20
2	Fleksibilitas design	0,11	4	0,44	2	0,22	3	0,33	3	0,33
3	Jalinan kerjasama dengan perusahaan lain.	0,11	2	0,22	3	0,33	2	0,22	4	0,44
4	Manajemen terkoordinasi	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30	2	0,20
5	Pangsa pasar luas	0,09	2	0,18	5	0,45	4	0,36	3	0,27
<i>WEAKNESS</i>										
1	Keterbatasan design yang tersedia	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18	3	0,27
2	Respon layanan purna jual kurang baik	0,10	5	0,50	4	0,40	5	0,50	2	0,20
3	Kurangnya tenaga ahli	0,11	3	0,33	2	0,22	3	0,33	3	0,33
4	Terbatasnya fasilitas pengiriman	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20
5	Promosi kurang intensif	0,09	3	0,27	4	0,36	2	0,18	3	0,27
<i>OPPURTUNITY</i>										
1	Kebijakan pemerintah	0,10	2	0,20	3	0,30	4	0,40	3	0,30
2	Pajak eksport	0,09	4	0,36	2	0,18	3	0,27	4	0,36
3	Banyaknya perajin yang dimiliki	0,11	2	0,22	3	0,33	2	0,22	2	0,22
4	Keunggulan produk kusus	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48	4	0,48
5	Kebijakan harga	0,10	4	0,40	5	0,50	3	0,30	2	0,20
<i>THREAT</i>										
1	Persaingan lokal ketat	0,09	3	0,27	4	0,36	5	0,45	3	0,27
2	Kemajuan teknoogi	0,11	3	0,33	4	0,44	5	0,55	3	0,33
3	Adanya pesaing asing	0,11	2	0,22	4	0,44	3	0,33	2	0,22
4	Complain pengiriman	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16
5	Minimnya kualitas tenaga ahli	0,09	3	0,27	4	0,36	2	0,18	2	0,18
TOTAL				6,53		5,86		6,42		5,43
PRIORITAS				I		III		II		IV

Sumber : data primer yang diolah

TABEL 20
FORMULASI STRATEGI QSPM
"KOTA JATI FURNITURE"

FAKTOR ANALISIS INTERNAL & EKSTERNAL		BOBOT	ALTERNATIF STRATEGI ALIANSI							
			STRATEGI I		STRATEGI II		STRATEGI III		STRATEGI IV	
			SERVICE ALLIANCES		OPPURTUNIT Y ALLIANCE		PRICING ALLIANCE		PROMOTION ALLIANCES	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<i>STRENGTH</i>										
1	Fasilitas Produksi berteknologi tinggi	0,10	2	0,20	3	0,30	4	0,40	5	0,50
2	Fleksibilitas design	0,11	4	0,44	3	0,33	2	0,22	5	0,55
3	Jalinan kerjasama dengan perusahaan lain.	0,11	3	0,33	4	0,44	3	0,33	3	0,33
4	Manajemen terkoordinasi	0,10	3	0,30	2	0,20	4	0,40	4	0,40
5	Pangsa pasar luas	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27	2	0,18
<i>WEAKNESS</i>										
1	Keterbatasan design yang tersedia	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
2	Respon layanan purna jual kurang baik	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20
3	Kurangnya tenaga ahli	0,11	5	0,55	4	0,44	3	0,33	2	0,22
4	Terbatasnya fasilitas pengiriman	0,10	5	0,50	2	0,20	4	0,40	3	0,30
5	Promosi kurang intensif	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18	5	0,45
<i>OPPURTUNITY</i>										
1	Kebijakan pemerintah	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30	2	0,20
2	Pajak eksport	0,09	3	0,27	2	0,18	4	0,36	4	0,36
3	Banyaknya perajin yang dimiliki	0,11	4	0,44	2	0,22	4	0,44	2	0,22
4	Keunggulan produk kusus	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48	2	0,24
5	Kebijakan harga	0,10	3	0,30	5	0,50	2	0,20	3	0,30
<i>THREAT</i>										
1	Persaingan lokal ketat	0,09	4	0,36	5	0,45	4	0,36	3	0,27
2	Kemajuan teknoogi	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44	4	0,44
3	Adanya pesaing asing	0,11	4	0,44	2	0,22	4	0,44	3	0,33
4	Complain pengiriman	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32	2	0,16
5	Minimnya kualitas tenaga ahli	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	3	0,27
TOTAL				6,70		6,48		6,86		6,18
PRIORITAS				II		III		I		IV

Sumber : data primer yang diolah

Dari hasil QSPM dapat diketahui strategi yang paling memungkinkan untuk diterapkan pada masing-masing perusahaan, sehingga nantinya dari prioritas-prioritas yang dipilih, dapat terjalin kerjasama dengan perusahaan lain.

Urutan prioritas strategi tersebut adalah sebagai berikut :

I. *Strategi Service (Service After Sales)*

Terjadi dimana suatu kelompok organisasi dengan kebutuhan yang sama menciptakan ventura baru untuk memenuhi kebutuhan mereka (memiliki keuntungan potensial bagi kedua belah pihak).

II. *Strategi Opportunity*

Terjadi bila organisasi melihat suatu kesempatan untuk memperoleh keunggulan bersaing yang bersifat sementara. Tujuannya adalah mempergunakan peluang & menciptakan kesempatan yang tidak akan terjadi apabila perusahaan melakukannya sendiri-sendiri.

III. *Strategi Pricing Collaborations*

Beberapa perusahaan bergabung dalam suatu kolaborasi untuk menentukan harga-harga khusus. Jika dikelola dengan baik suatu bentuk aliansi akan memungkinkan perusahaan memperoleh hasil penjualan yang lebih besar dengan biaya (cost) yang lebih sedikit.

IV. *Strategic Promotional Alliances*

Kesepakatan perusahaan dalam melakukan promosi bagi produk perusahaan lainnya.

Berikut kesimpulan hasil analisis QSPM untuk masing-masing perusahaan sehingga dapat dilihat pada tabel berikut jalinan kerjasama yang terjadi antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain.

TABEL 21

NAMA PERUSAHAAN	KOTA JATI	HANSE GARDEN IND.	ASRI JEPARA	DUTA JEPARA
KOTA JATI		Strategi Aliansi I	Strategi Aliansi IV	Strategi Aliansi I
HANSE GARDEN IND	Strategi Aliansi II		Strategi Aliansi IV	Strategi Aliansi III
ASRI JEPARA	Strategi Aliansi IV	Strategi Aliansi IV		Strategi Aliansi II
DUTA JEPARA	Strategi Aliansi I	Strategi Aliansi III	Strategi Aliansi II	

Sumber : hasil analisis data primer diolah

Keterangan :

- I. Service Alliances
- II. Opportunity Alliances
- III. Pricing Collaborations
- IV. Promotional Alliances

Bentuk strategic aliansi tersebut diatas adalah dikemukakan oleh Rosabeth Kanter. M. dalam *Collaborative advantage : The Art of Alliance*, Harvard Business Review Juli – August, 1994, dimana srategi aliansi dapat terjadi dalam beberapa bentuk temporer dan mungkin pula dalam jangka panjang. Banyak strategic alliansi sebenarnya merupakan bentuk-bentuk dasar dari suatu alians pemasaran, yang menurut teorinya paling tidak ada beberap bentuk, diantaranya *product or service alliance, promotional alliance logistic alliances dan pricing colaborations*.

BAB : VI PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Dari keseluruhan uraian BAB I sampai dengan BAB V dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perusahaan – perusahaan furniture di Kabupaten Jepara dalam melakukan kegiatan operasionalnya menghadapi kendala berupa keterbatasan kapasitas produksi dan design yang dimiliki, sehingga produsen tidak mampu memenuhi order. Hal ini dapat diantisipasi dengan melakukan strategi aliansi antar perusahaan.
2. Berdasarkan analisis factor kekuatan dan kelemahan dari masing – masing perusahaan diketahui bahwa dari factor kekuatan yang paling menonjol adalah fleksibilitas design dan kemampuan menjalin kerjasama dengan perusahaan lain. Sedangkan dilihat dari factor kelemahan yang cukup significant adalah kekurangan tenaga ahli yang dimiliki.
3. Dari hasil analisi factor ancaman dan peluang perusahaan ,yang paling besar ancamannya adalah adanya pesaing asing dan kemajuan teknologi yang terus berkembang. Sedangkan factor peluang yang mungkin dapat dipergunakan adalah masih banyaknya jumlah perajin lepas yang dimiliki perusahaan.
4. Bila dilihat dari hasil analisis BCG Matrik bahwa sebagian besar pada perusahaan - perusahaan itu memiliki $MSR < 1$ yang artinya perusahaan – perusahaan ini memiliki pangsa pasar lebih kecil dari kompetitor utama. Sedangkan $MGR > 10 \%$ yang artinya pertumbuhan pasar untuk industri ini sangat tinggi. Dengan tingkat

pertumbuhan pangsa pasar yang relatif tinggi maka akan mendorong munculnya pesaing – pesaing baru.

5. Hasil analisis SWOT Matrix diperoleh empat alternatif strategi yang dapat dikembangkan, yaitu:

- ❖ Strategi SO : dengan meningkatkan kualitas kinerja perusahaan yang lebih baik serta perluasan pangsa pasar.
- ❖ Strategi WO : mengembangkan system informasi untuk mempermudah proses produksi, integrasi design dan service after sales.
- ❖ Strategi ST : melakukan efisiensi produksi dengan menggunakan fasilitas yang lebih baik sesuai kemajuan teknologi, serta mengembangkan design sesuai dengan selera pasar.
- ❖ Strategi WT : mengadakan pameran dengan skala besar dan frekwensi tinggi dengan prioritas pengenalan produk dan penjelasan keunggulan produk secara professional, melalui peningkatan mutu SDM.

6. Untuk mendapatkan hasil strategi yang paling menguntungkan dan memungkinkan untuk diterapkan adalah berdasarkan hasil analisis QSP Matrix dengan urutan prioritas sebagai berikut:

I *Service Alliances*

II *Opportunity Alliances*

III *Pricing Collaborations*

IV *Promotional Alliances*

6.2. SARAN

Hasil perumusan analisis Strategi aliansi pada perusahaan furniture atas dasar hasil analisis SWOT, BCG, dan QSPM direkomendasikan 4 strategi yang dilakukan masing – masing dengan urutan priotitas penerapan sebagai berikut:

- I. *STRATEGIC SERVICE ALLIANCES*
- II. *STRATEGIC OPPORTUNITY ALLIANCES*
- III. *STRATEGIC PRICING COLLABORATIONS*
- IV. *STRATEGIC PROMOTIONAL ALLIANCES*

Strategi yang diharapkan dapat digunakan untuk melengkapi hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh B. Titik Adhyati O (1998) yang merumuskan model generic kemitraan bagi PT. Dharma Lautan Nusantara yang dinamakan dengan model Kerjasama Usaha. Strategi lain diambil dari bentuk – bentuk dasar dari aliansi pemasaran (*marketing alliances*) , yang paling tidak ada empat bentuk. Antara lain pertama, *product and service alliances*, kedua *promotional alliances*, ketiga *logistic alliances* dan yang keempat adalah *pricing collaborations*.

Walaupun bentuk kerjasama operasi telah diterapkan pada perusahaan furniture melalui strategi aliansi dengan baik, disarankan hal- hal sebagai berikut:

1. Dalam menjalin mitra usaha baru di kalangan perusahaan swasta haruslah dipilih yang sesuai dengan misi dan tujuan perusahaan, serta mempunyai keunggulan yang besar. Dengan menjalin kerjasama melalui:
 - ❖ Perusahaan sejenis dengan produk yang berbeda
 - ❖ Lembaga – lembaga pengembangan SDM

2. Meningkatkan kegiatan promosi dengan melakukan pameran – pameran berskala besar untuk menjaring buyer sebanyak mungkin dan menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan melalui:

- ❖ Mencetak brosur dan menyebarluaskan pada buyer
- ❖ Membuat katalog produk untuk mempermudah buyer dalam melakukan order.
- ❖ Saat melakukan pameran mencantumkan harga pada barang – barang yang dipamerkan baik dalam Rp. maupun \$. Hal ini dilakukan untuk mempermudah pembeli dalam memutuskan pembelian.
- ❖ Interior pameran dibuat semenarik mungkin untuk menarik minat pembeli.

3. Menyiapkan tenaga ahli yang trampil dan siap pakai dengan:

- ❖ Merekrut tenaga kerja baru dengan pendidikan minimal kejuruan (SMIK, PIKA, ATIKA, dan sebagainya)
- ❖ Mengembangkan SDM yang mampu menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi , khususnya pada proses pengolahan bahan baku dan finishing.

Agar strategi yang diterapkan lebih berdaya guna dan berhasil maka perlu dijabarkan dalam bentuk rencana kerja agar tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek perusahaan dapat tercapai, perlu diadakan evaluasi keefektifan strategi setiap saat dengan menyesuaikan terhadap perubahan lingkungan perusahaan.

L A M P I R A N
I

DAFTAR REFERENSI

- Adhiyati O, Titik (1998), " Analisis Strategi Aliansi Pada PT.Dharma Lautan Nusantara Cabang Semarang ", Tesis Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang 1998.
- Andrew Ink Pen (1998), "Learning, Knowledge, Acquisition , and Strategic Alliances", European Management Journal , Vol.16 No.2 April 1998.
- Art, Nicole (1998), " Strategic Alliances abound in Finnancial Planning Industry," Journal Trust & Estates , Vol.137, Date January, 1998
- Casseres Benjamin Gomes (1994), "Group Versus Group : How Alliance Network Compete", Harvard Business Review, Juli-Agustus.
- Celeste, Richard F (1996), " Strategic Alliances for Innovation: Emerging Models of Technology Based Twenty First Century Economic Developoment," Economic Developoment Review, Winter 1996.
- Chevallier, Andrew Marc (1995), " Bussines Alliances Learning from Failure,' dalam Mike Johnson dan Leigh Ann Allard (Penyunting) Global Management 1996, American Management Association, New York 1995.
- Dadan Umar Daihani, (1996), Alliansi Strategik, Model, Dasar & Penerapannya, Lembaga Penelitian Trisaksi, Jakarta.
- Das, TK Teng & Bing- Sheng (1998) ,Between Trust and Control : " Developing Confidence In Partner Cooperation In Alliances," Journal Academy Of Management Review, Vol.23, July 1998.
- _____(1999), " Managing Risk In Strategic Alliances," Journal Academy Of Management Executive, Vol 13, Date Nov. 1999.
- Dicken, Peter (1992), Global Shift : The Internationalization of Economic Activity, edisi ke 2, Paul Chapman Publishing Ltd, London.
- Doz, Yves L (1996), " The Evaluation of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions or Learning Processes ?", Strategic Management Journal, Vol. 17 1996.
- Frear Carl R & Metcalf, Lynn E (1995) , " Strategic Alliances and Technology Network," Industrial Marketing Management, No.24, 1995.
- Freidheim, Cyrus F Jr (1999), "The Battle Of The Alliances," Journal Management Review, Vol. 16 Date October 1999.

- Freddy Rangkuti (1999) , "Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis : Reorientasi Konsep Perencanaan Strategi untuk Menghadapi Abad 21." Cetakan Kelima September, Jakarta ,PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Hadi Satyagraha (1994)," Keunggulan Bersaing dan Aliansi Strategis : Redefinisi SWOT ,"Usahawan No. 4 Th.XXIII/April, Jakarta 1994.
- Hamel, Gary dan Prahalad, CK (1994), "Competting For The Future", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts..
- Hargo Utomo (1994), "Strategi Aliansi dan Persaingan Global", Usahawan No.11 Th.XXIII November 1994.
- Hidayat (1994), "Aliansi Di Tengah Persaingan Global", Usahawan No. 11 Th.XXIII November 1994.
- Husein Umar (1998)," Metode Penelitian Untuk Tesis Bisnis," Jakarta : Rajawali Pers, 1998.
- _____(1999),"Metode Penelitian Aplikasi Dalam Pemasaran,"Jakarta: Gramedia Pustaka Utama , 1999.
- _____(199),"Riset Strategi Perusahaan,"Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, 1999.
- Hutt, Michael D, Stafford, Edwin R , Walker Beth A, Reingen, Peter H (2000) , " Case Study : Defining The Social Network Of A Strategic Alliances Key To Future," Journal Sloan Management Review Vol.41 Date Winter 2000.
- Kanter, Rosabeth Moss (1994), "Collaborative Advantage : The Art Of Alliance", Harvard Business Review, Juli-Agustus).
- Limerick, David & Cunningham, Bert (1993) : "Managing The New Organization : A Blueprint for network and strategic alliance", San Fransisco, CA : Jossey-Bass Publishess.
- Lorange, Peter & Ross, Johan (1993), "Strategic Alliance : Formation, Implementation and Evolution", Oxford, England Blackwell Publishers.
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1995),"Metode Penelitian Survey", Jakarta: Pustaka LP3ES, 1995.
- Mohammad Hamsal (1997)," Peranan Aliansi Strategis Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis di Era Globalisasi," Kelola Gajah Mada University Bussines Review, No.14/VI/1997,Yogyakarta.

- Mudradjad Kuncoro (1994), "Peta Bisnis Aliansi Strategik", Usahawan No.11 Th.XXII, November.
- Nagao Yoshida (1992), "Top Management Forum : Entrepreneurship for Business Alliances", Asian Productivity Organization Tokyo Japan.
- Ohmae Kenichi, (1989), "The Global Logic of Strategi Alliances", Harvard Business Review (Ed), Global Strategic : Insights from the world's leading thinkers (h.109-128).
- Parker, Mushtak (1996), "Scramble for Strategic Alliances," South, 15 April-14 Mei 1996.
- Peter Hwang, William P burgers (1997), " The Many Faces Of Multi firm Alliances," Lessons for Managers, California Management Review Vol. 39 No.3 Spring 1997.
- Saxton, Todd (1997), "The Effect of Partner and Relationship Characteristic on *Alliance Out Comes*", The Academy of Management Journal Volume 40 Number 2, Pace University, Briarcliff Moror, NY.
- Sasaki , Toru (1993), " What Japanese have Learned from Strategic Alliances ?", Journal of Long Range Plannning, 26 , 1993.
- Segil, Larraine," Alliances for The 21st Century," Journal Executive Excellence Vol.13 Date October 1999..
- Somnath Das, Pradyot K. Sen, Sanjit Sengupta (1998)," Impact Of strategic Alliances On Firm Valuation," Academy Of Management Journal ,Vol.41, No.1 1998.
- Teuku Mirza (1996), "Aliansi Strategi Konsep Lama & Konsep Baru", Usahawan No.9 Th.XXV September 1996.
- Thomas, Gregory A (1998), " Strategic Alliances Key To Future ," Journal Credit union Executive, Vol 38, date Juli/ Augustus 1998.
- Tsang, ,Eric WK," A Preliminary Typology of learning In International strategic Alliances," Journal Of World Business Vo. 34, date Fall 1999.
- Wareen Mc Farlan & Richard L. Nolan (1995), "How To Manage An IT Outsourcing Alliances" Sloan Management Review Winter 1995.
- Wenas, Andre Vincent(1998)," Memacu Perusahaan Lewat Aliansi Strategis," Bisnis Indonesia, 2 Januari 1998.

Yadong Luo (1998), "Performance Effect Of Local Partner Attributes: An Empirical analysis Of Strategic Alliances In An Emerging Economy," *Journal Of International Management* Vol.3, No.2 1998.

Yoshino, Michael & Rangan (1995), "Strategic Alliances : An Entrepreneurial Approach to Globalization", Harvard Business School Pres. Boston.

Yoshiyo Terramoto (1992), "Entrepreneurship for Business Alliance", Graduate School of Management, University of Tsukuba.